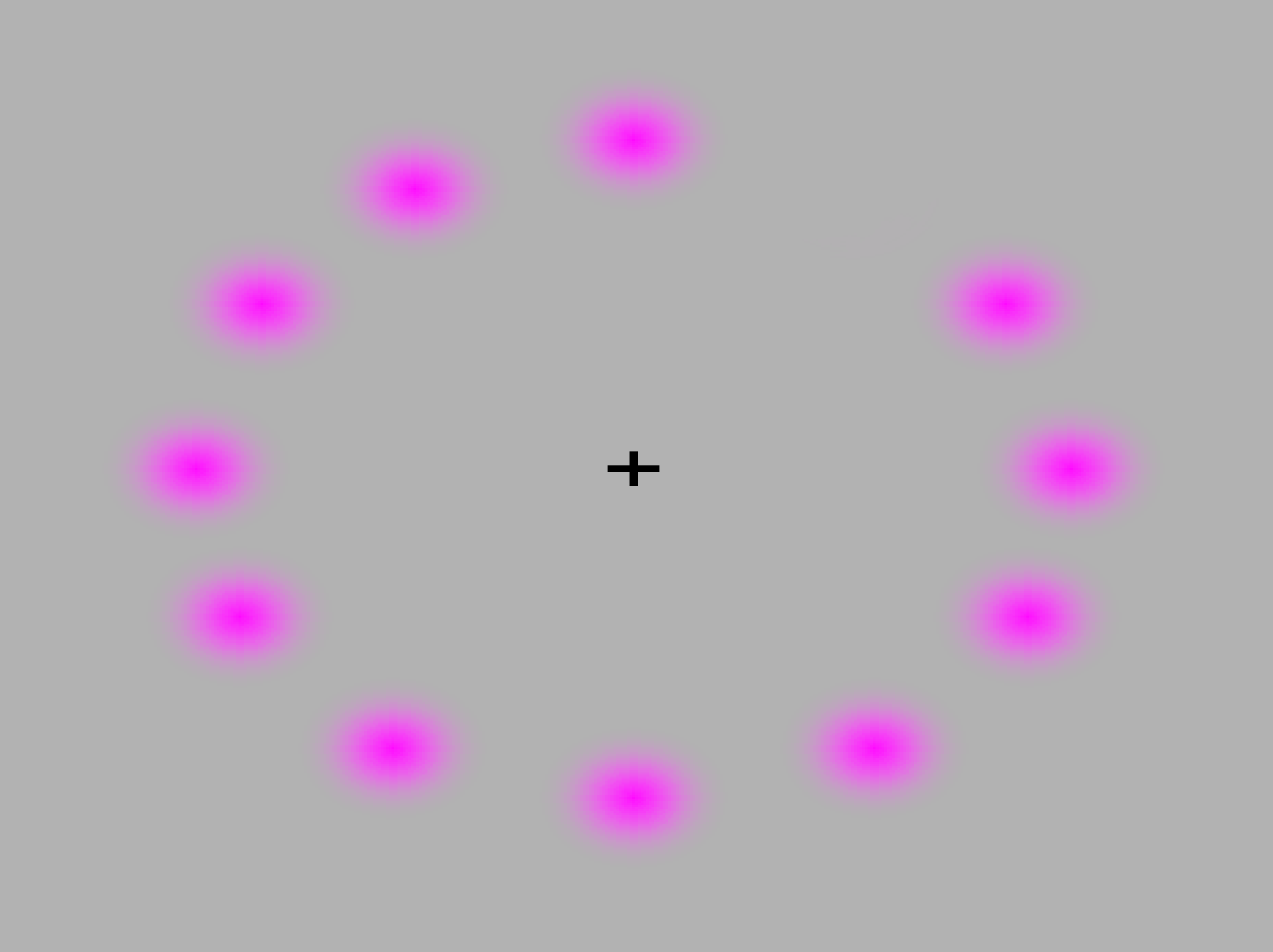
เกริ่นนำ

- เป็นประชุม สัมมนาที่เน้นการปฏิบัติจริง
- ใช้กิจกรรมกลุ่มสลับการบรรยาย
- ภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตรเป็นกันเอง
- ฝึกรับฟังผู้อื่น รู้จักชื่นชม และให้กำลังใจ
- ปล่อยตัวตามสบาย ทำใจให้ว่าง

“ให้เตือนตัวเองว่า ... ไม่ได้มาทำงาน”

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ภายใต้บรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด



โลกในปัจจุบัน... คือ ...
โลกของเศรษฐกิจสังคมแห่งการเรียนรู้







... ใครเรียนรู้ไม่ทันโลก ก็จะ “เสียรู้”

ประเทศที่มีความทรัพยากรมากมาย

ไนจีเรีย มีน้ำมัน

อินโดนีเซีย มีป่าไม้

แอฟริกาใต้ มีเพชร และ ทองคำ

บราซิล มี ป่า และ แร่ธาตุ

อาร์เจนตินา มี ดินอุดมสมบูรณ์

คองโก มี แร่ธาตุ อัญมณี

เม็กซิโก มี น้ำมัน เงิน

โคลัมเบีย มี มรกต

ซาอุ มี น้ำมัน





ทำไม ?



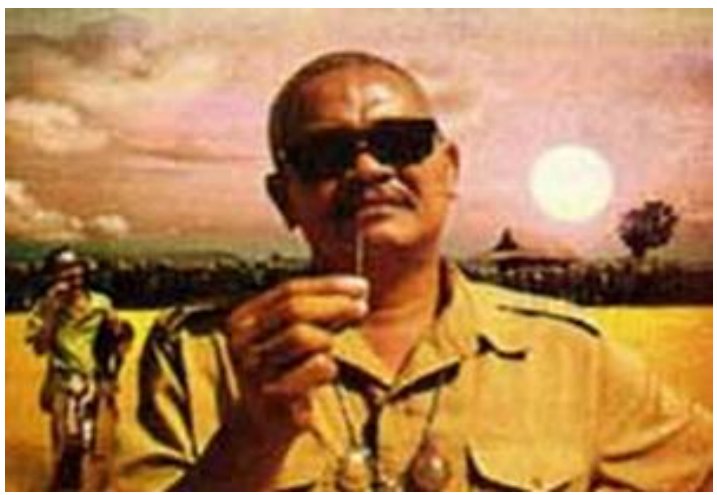
“ทุกวันนี้ประเทศเหล่านี้จนลงมากกว่าเมื่อยี่สิบปีที่แล้ว”



WHY???

สังคมกำลังก้าวสู่สังคมใหม่ที่ใช้ความรู้

"ทำอย่างไรจึงใช้ทรัพยากร
ที่ได้มาให้เกิดผลคุ้มค่า
มีประโยชน์ และยั่งยืน"













การบริหารจัดการในเศรษฐกิจสังคมบนฐานของความรู้









Value Creation การสร้างคุณค่า

Tangible Assets
จับต้องได้

Goods & Services

- Financial
- Land
- Technology
- Materials
- Location

















Intangible Assets
จับต้องไม่ได้

Brand (Image), Quality CRM, Partnership

- Human Capital
  คน
- Information capital ข้อมูล
- Knowledge Capital
  ความรู้

ประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์

ธนาคารยูโอบี รัตนสิน
UOB RADANASIN BANK 大華滙寶銀行

DBS ธนาคารไทยธนา
THAI DANU BANK

Standard Chartered
Nakornthon Bank



- ทุน
- ที่ดิน
- แรงงาน
- การประกอบการ



citibank

IBM









Dole



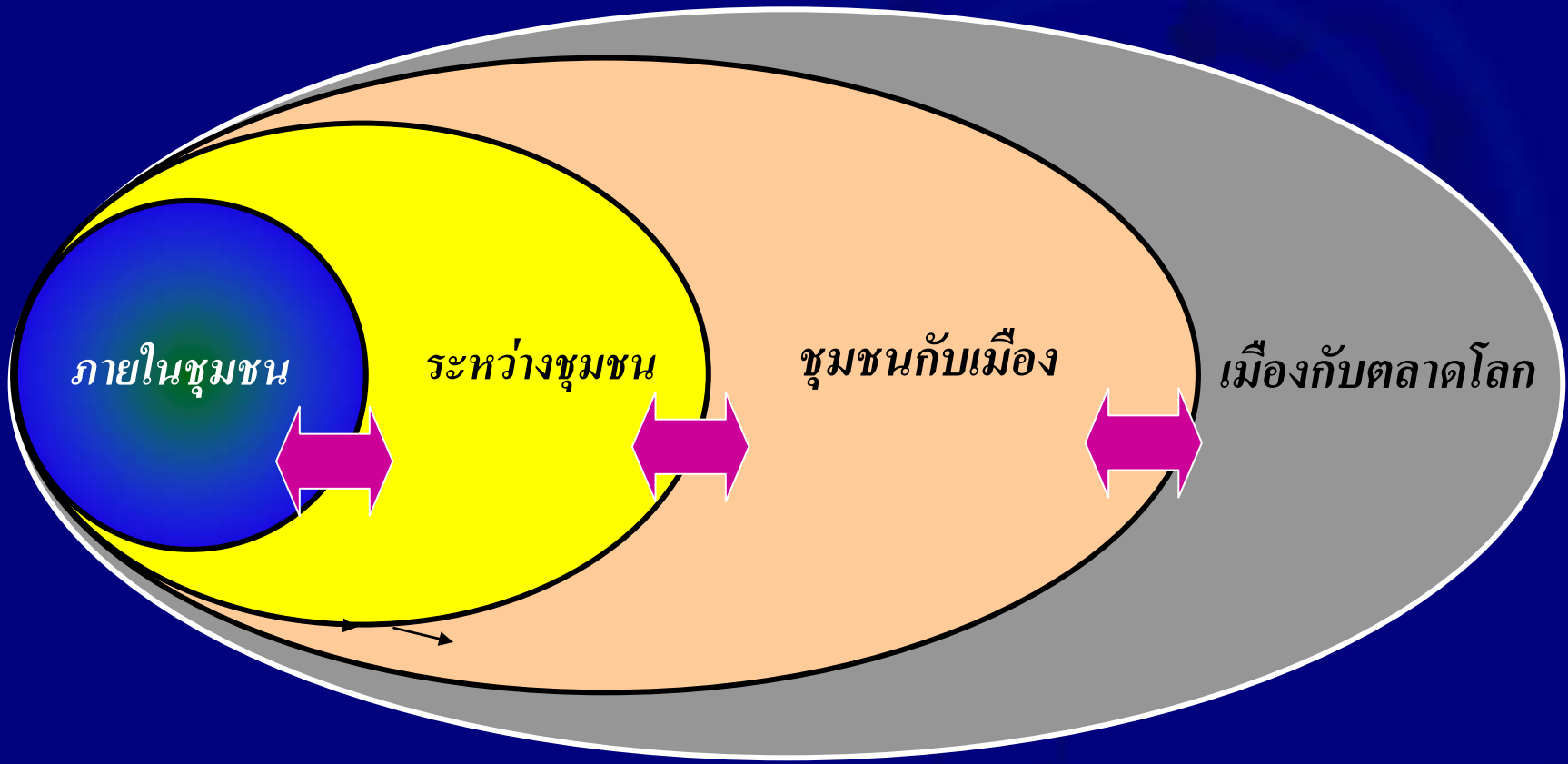

Dole
FOOD SAFETY
Tops
NAM WA BANANA

?????

“โลกมันเปลี่ยนแล้วนี่
วิธีคิดต้องเปลี่ยนไป”

“...สรรพสิ่งทั้งปวง ล้วนอยู่ภายใต้กฎแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้น การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการฝืนความเป็นจริงของกฎแห่งธรรมชาติ นั่นเอง ...”

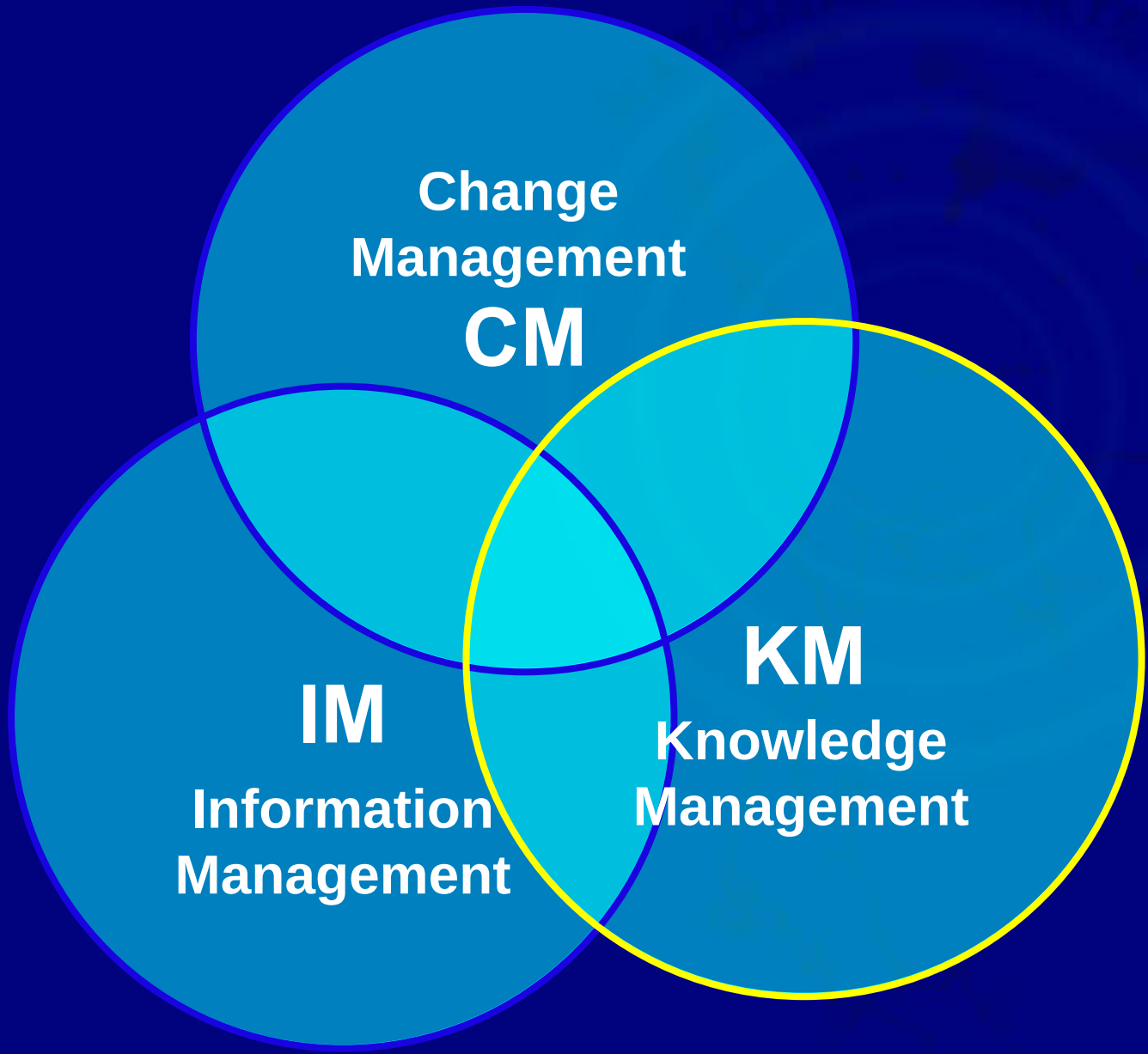
กรอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยน



Global reach local link

Think global link local

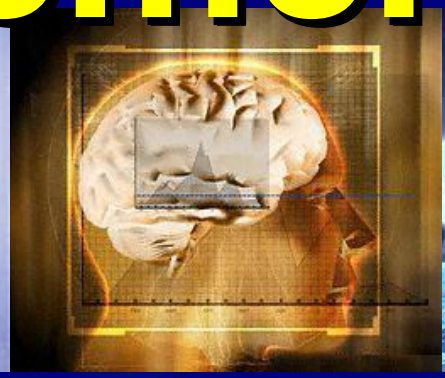
Glocalization


Change
Management
CM
IM
Information
Management
KM
Knowledge
Management

Knowledge Management

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



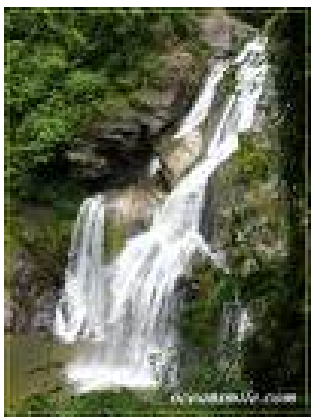



จาก หลักการ สู่ การปฏิบัติ

ทำไมต้องจัดการความรู้

??????????????????







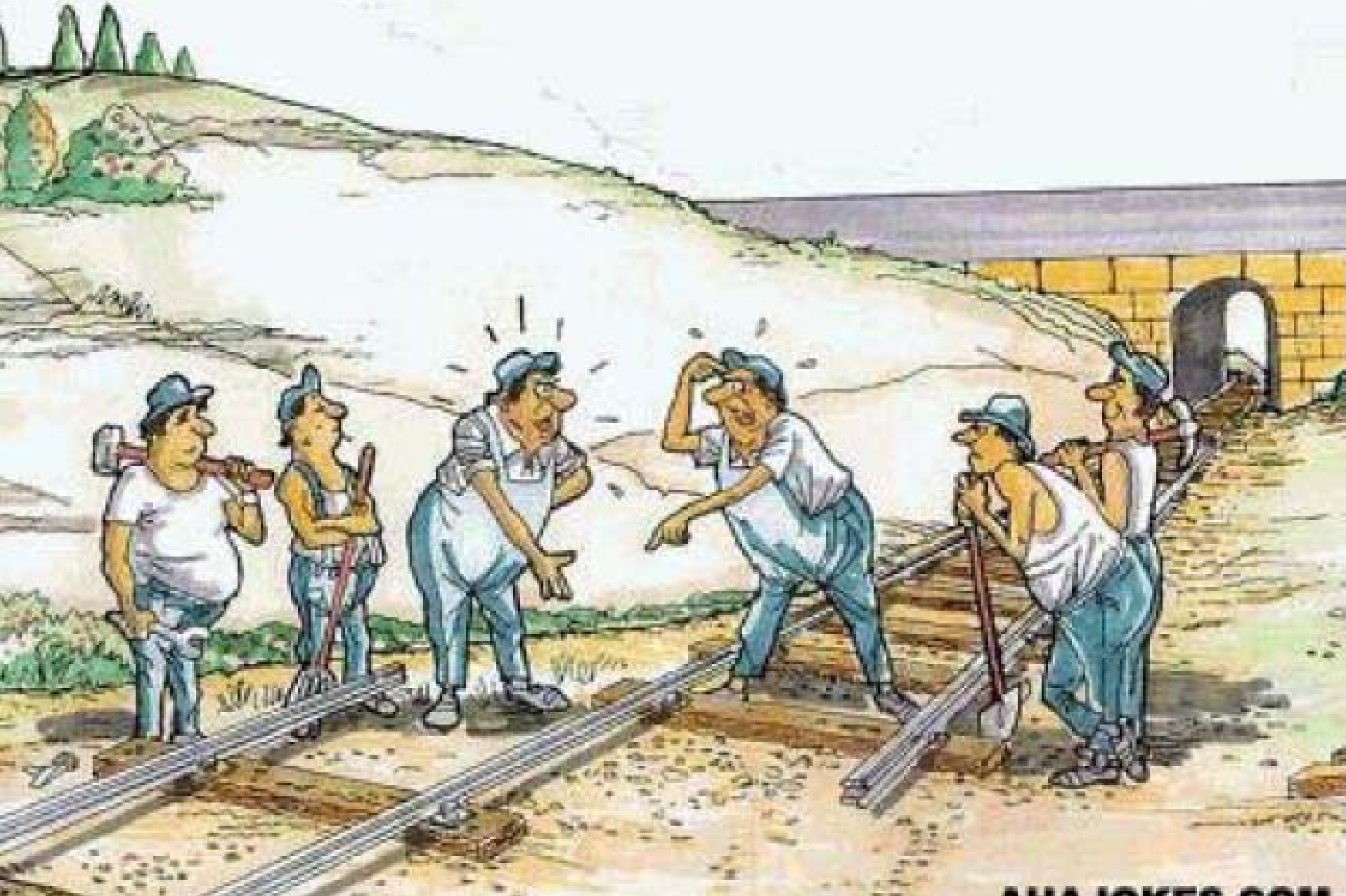


มอองค์กร


EXIT


WELCOME

Team Work







RHUMOR

สภาพแวดล้อมในองค์กรของท่าน เป็นเช่นนี้หรือไม่

- เราทำผิดซ้ำซากในสิ่งเดิม
- เรามีความคิดริเริ่มซ้ำซ้อนกัน หรือ เรื่องเดิม ๆ ซ้ำกัน
- เรามีเรื่องที่ทำได้ดี หลายอย่างในองค์กรแต่ไม่มีการจัดการและนำมาใช้ประโยชน์ (เราไม่รู้เรื่องเพื่อน เพื่อนไม่รู้เรื่องเรา)
- เมื่อมีพนักงานลาออกไป ความรู้ก็ไปกับตัวพวกเขาด้วย ทำให้องค์กรขาดความรู้นั้นไป

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

หมวด 3 มาตรา 11

"ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้"



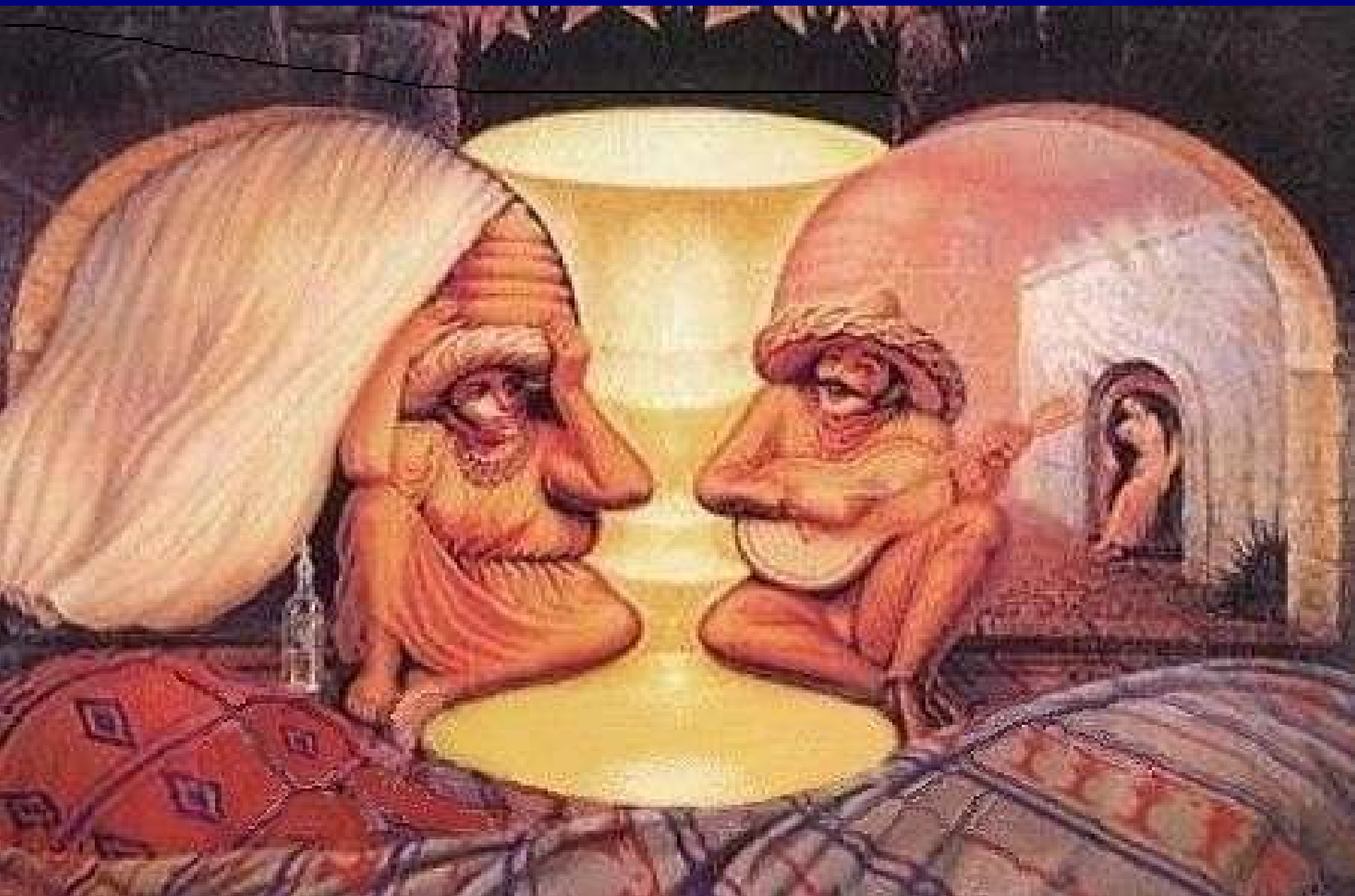
หน่วยงานของท่านได้สะสมความรู้ในเรื่องใดบ้าง

เมื่อพูดถึง

“ความรู้”

ท่านนึกถึงอะไร

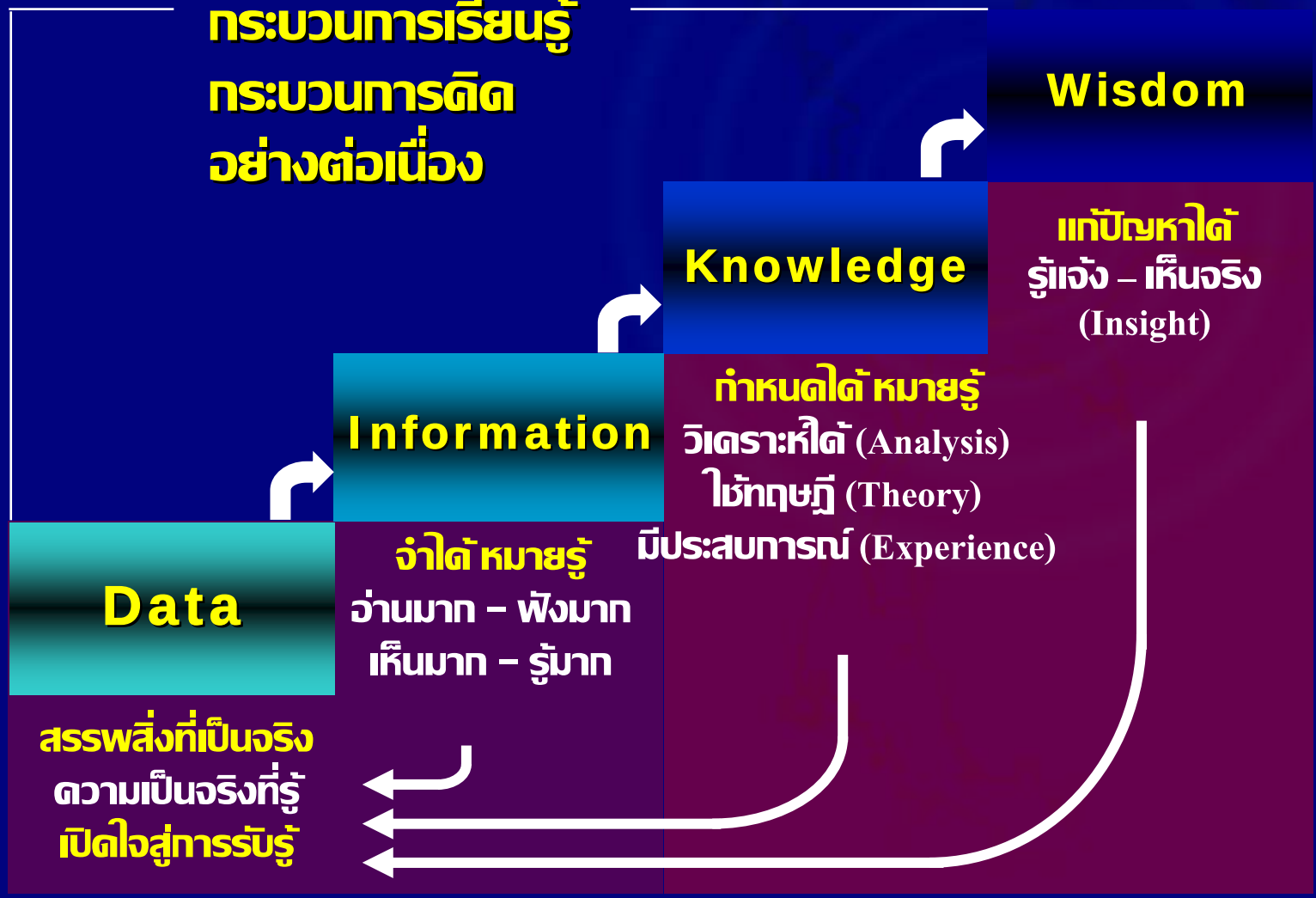
คุณมองเห็นอะไร?



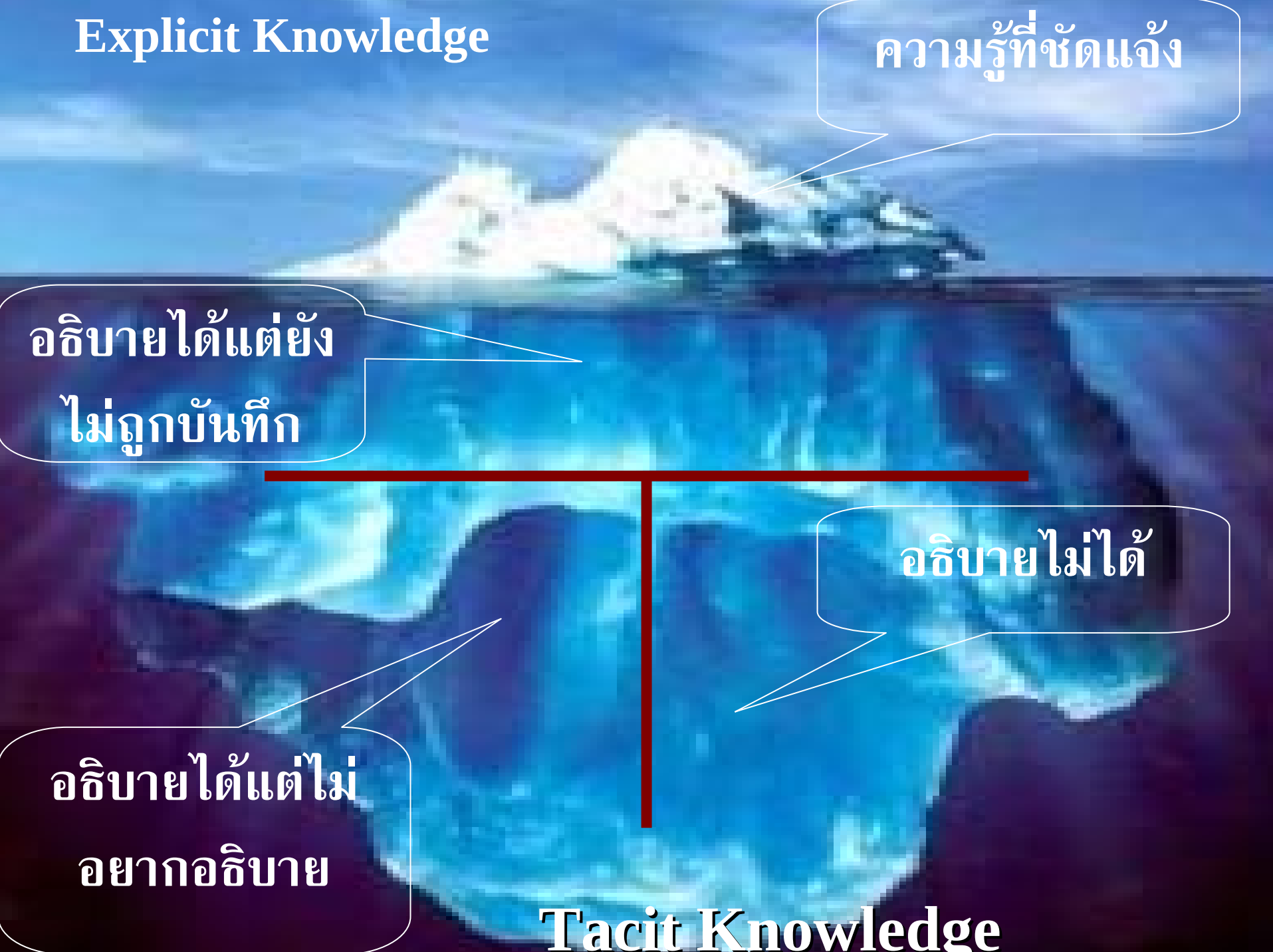


แนวคิด การสร้างทุนมนุษย์ >>>ปัญญาชน ?

Good Knowledge is Power



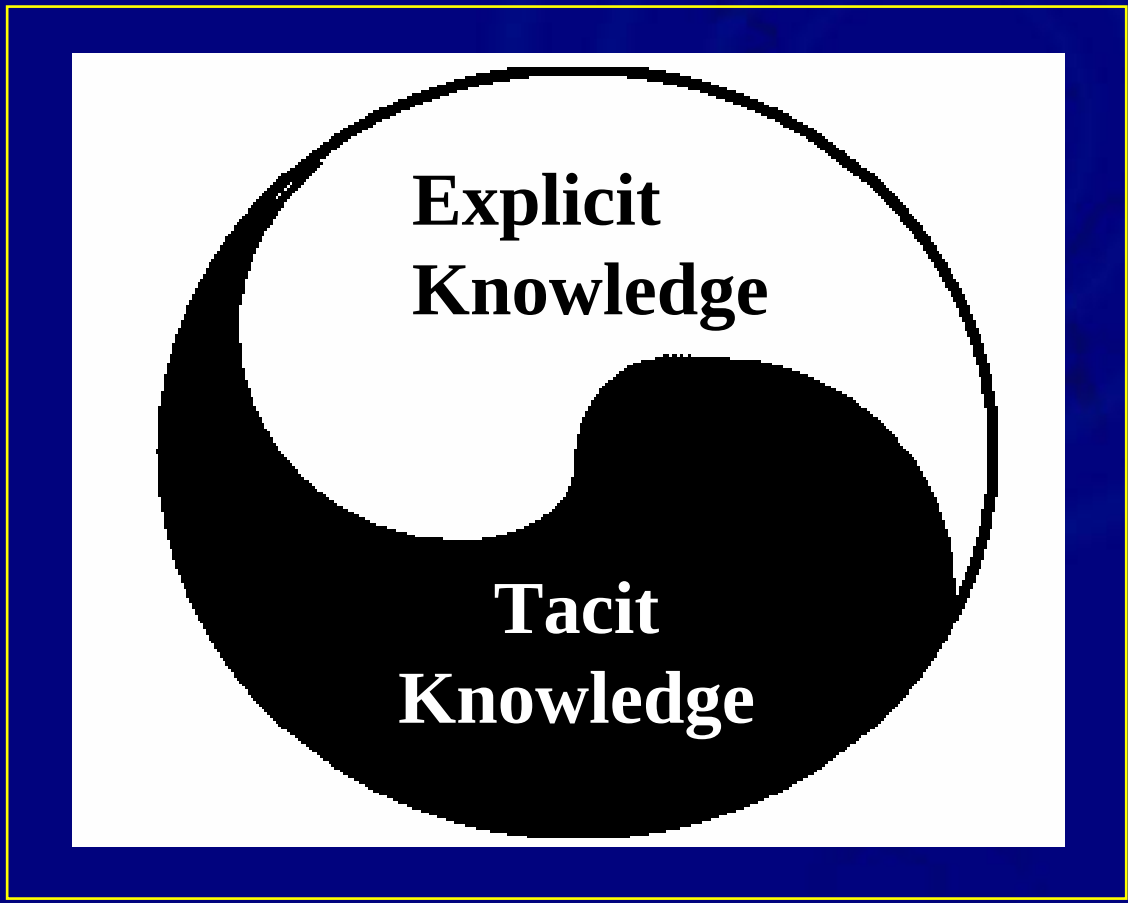



Explicit Knowledge
ความรู้ที่ชัดแจ้ง
อธิบายได้แต่ยัง
ไม่ถูกบันทึก
อธิบายไม่ได้
อธิบายได้แต่ไม่
อยากอธิบาย
Tacit Knowledge

ชนิดของความรู้

วิทยาการ	ภูมิปัญญา
เป็น“หลักวิชา”	เป็น “ประสบการณ์”
มาจากการเรียน “ปริยัติ”	ได้จากการ “ปฏิบัติ”
อยู่ในสื่อต่างๆ	อยู่ในหัวคน
เป็นความรู้ที่ “บันทึกได้”	เป็นความรู้ที่ “ฝังลึก”
คือเห็นได้ค่อนข้างชัด	ซ่อนเร้น
Explicit Knowledge	**Tacit Knowledge**

Knowledge



ความรู้ 4 ระดับ

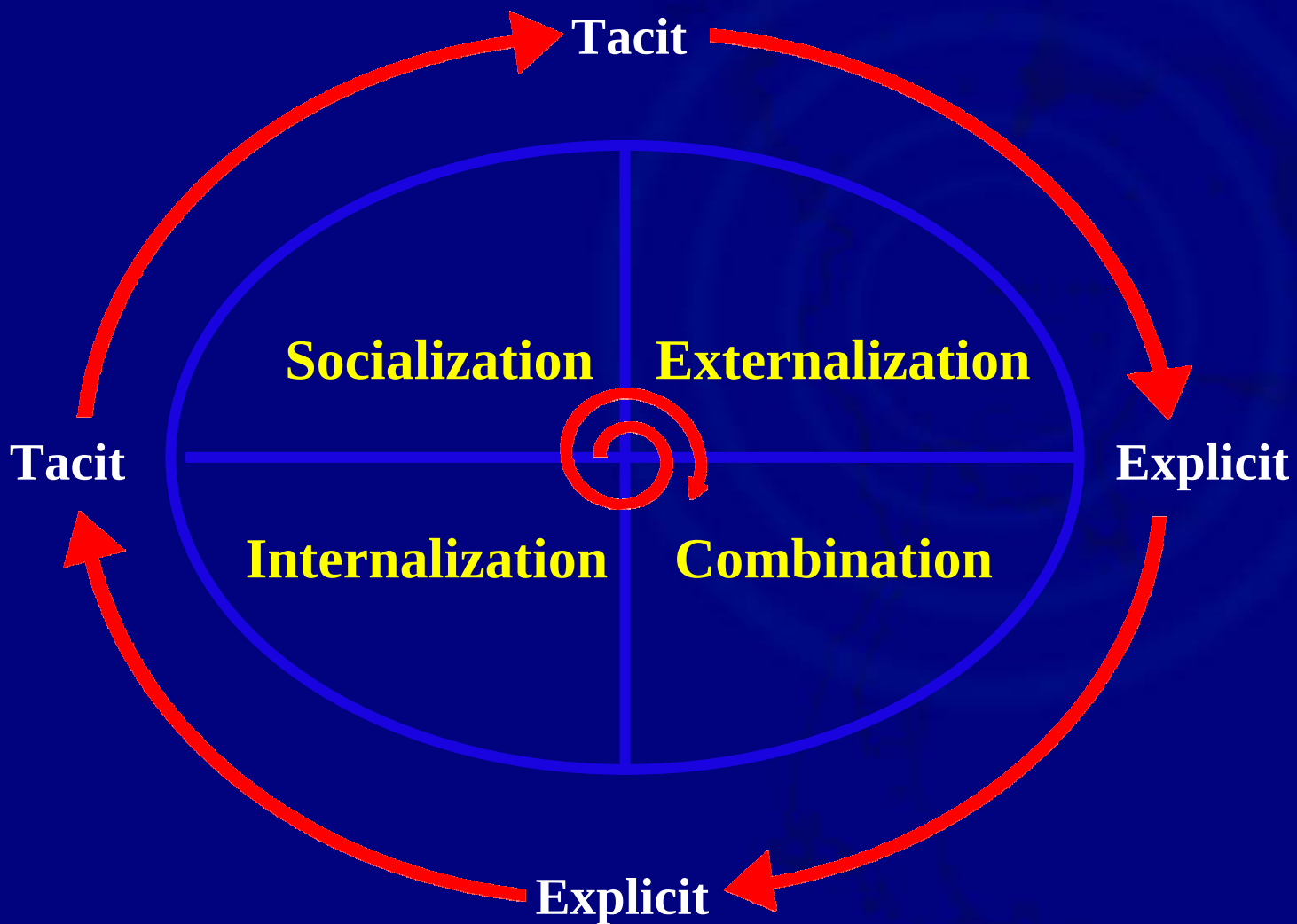
1. Know-what → เป็นความรู้เชิงทฤษฎี จบมหาวิทยาลัยใหม่ๆ

2. Know-how → เป็นความรู้เชิงปฏิบัติ จบมหาวิทยาลัย 2-3 ปี

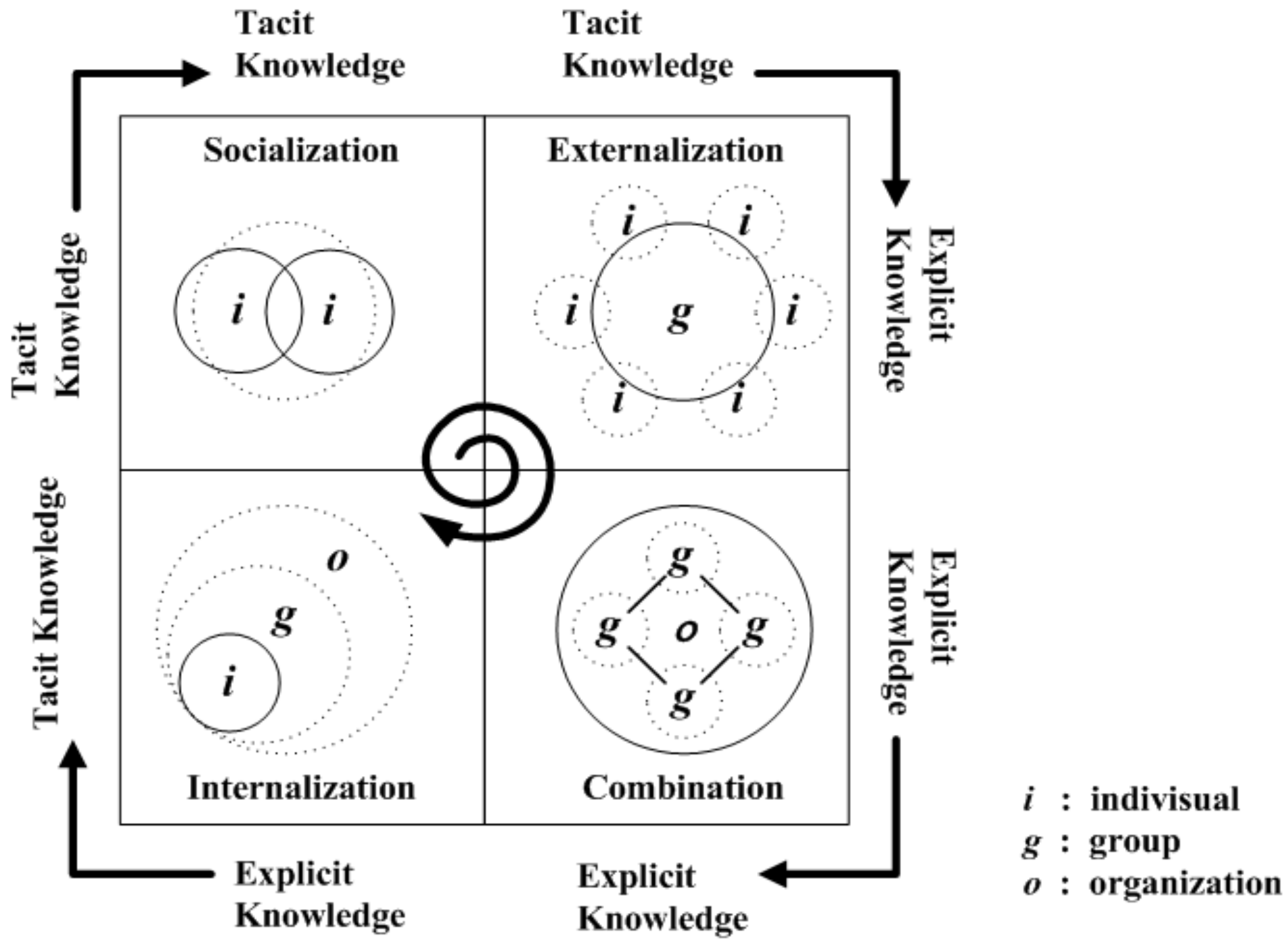
3. Know-why → เป็นความรู้เชิงเหตุผล มีการวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความรู้

4. Care-why → เป็นความรู้เชิงสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเอง

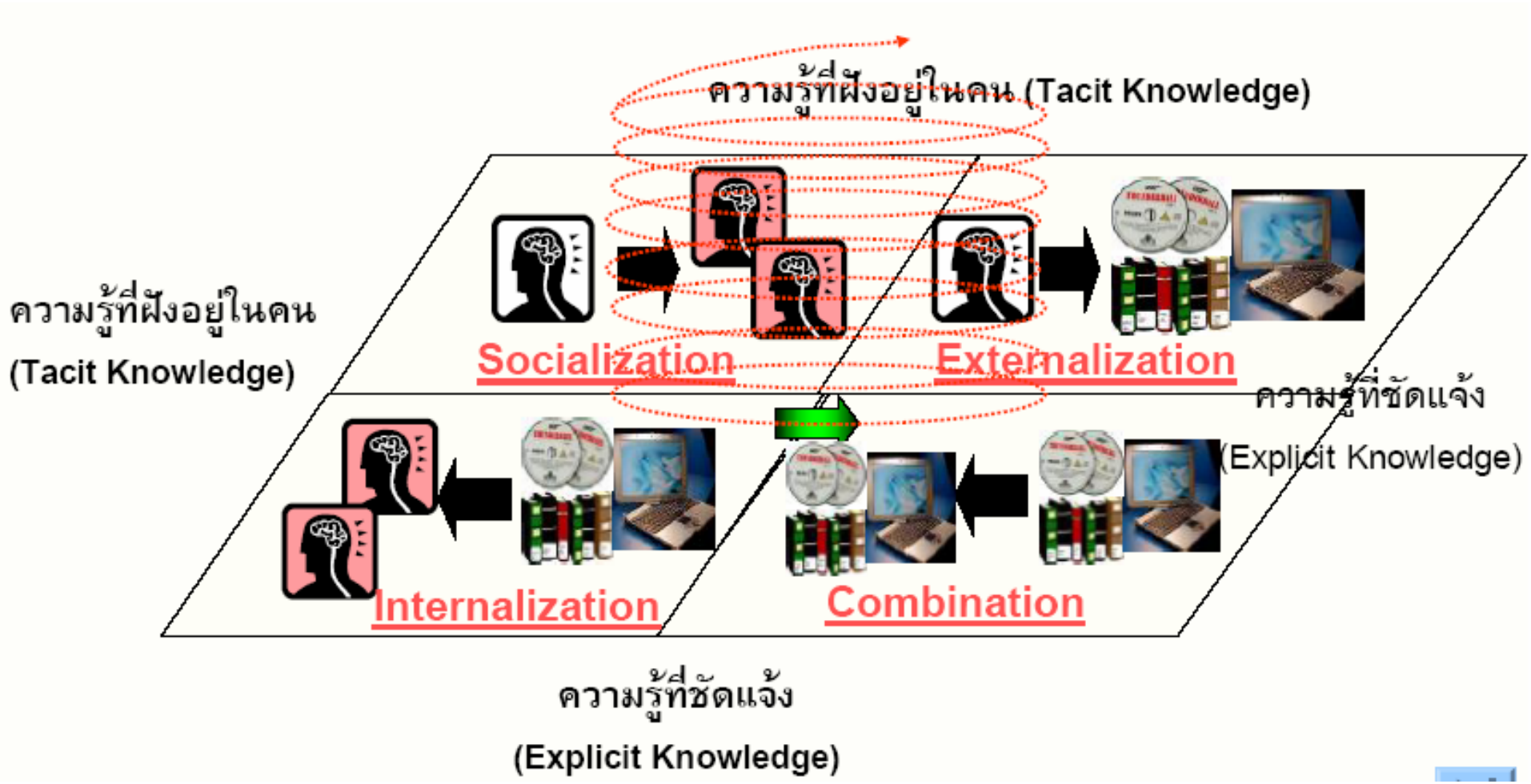
ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka



การจัดการความรู้ คือการสร้าง “เกลียวความรู้” ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา / พัฒนางาน


Tacit Knowledge
Tacit Knowledge
Socialization
Externalization
Tacit Knowledge
Explicit Knowledge
i
i
i
i
i
g
i
i
i
Tacit Knowledge
Explicit Knowledge
o
g
i
g
g
o
g
g
Internalization
Combination
Explicit Knowledge
Explicit Knowledge
i : indivisual
g : group
o : organization

วงจรความรู้ SECI Model



Tacit

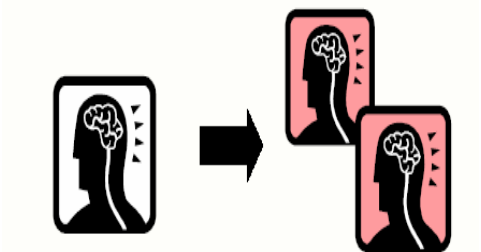
Tacit

Socialization

การแบ่งปันความรู้และสร้างความรู้

เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ Tacit ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งได้จากการ สังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ









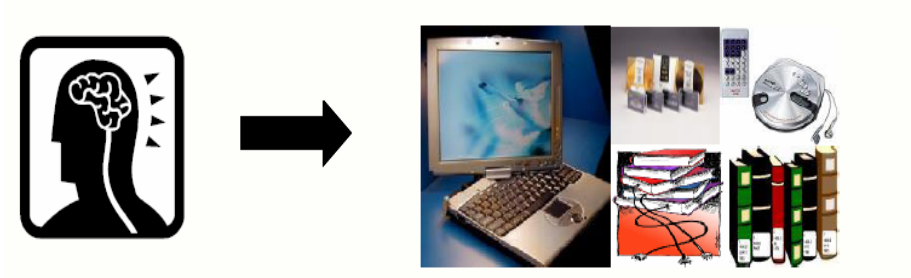
Tacit

Externalization

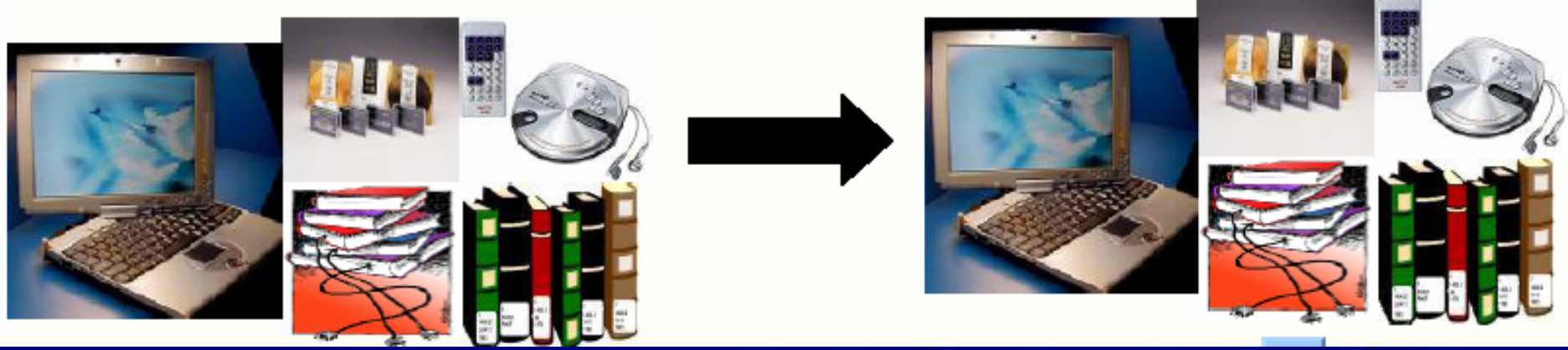
การสร้างและแบ่งปันจากการแปลง

เป็นกระบวนการที่ความรู้ **Tacit** ถูกทำให้ชัดเจน โดยการเปรียบเทียบใช้ตัวอย่าง หรือตั้งสมมุติฐานจนความรู้ **Tacit** เปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ **Explicit**

Explicit







การแบ่งปันและสร้างความรู้

Explicit

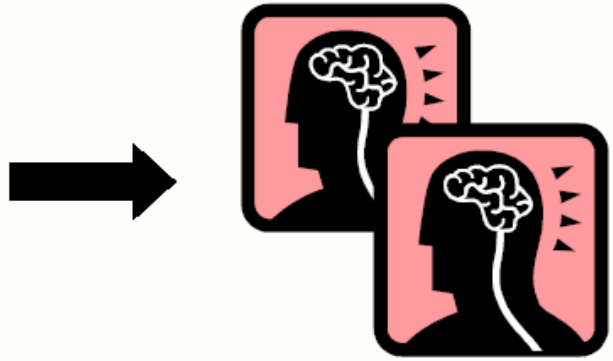
เป็นกระบวนการที่ความรู้ Explicit ถูกทำให้เป็นระบบจน กลายเป็นความรู้ ซึ่งจะถูกจัดเป็นหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจน

Combination

Explicit







การนำความรู้สู่การปฏิบัติจริง

(Learn by doing)

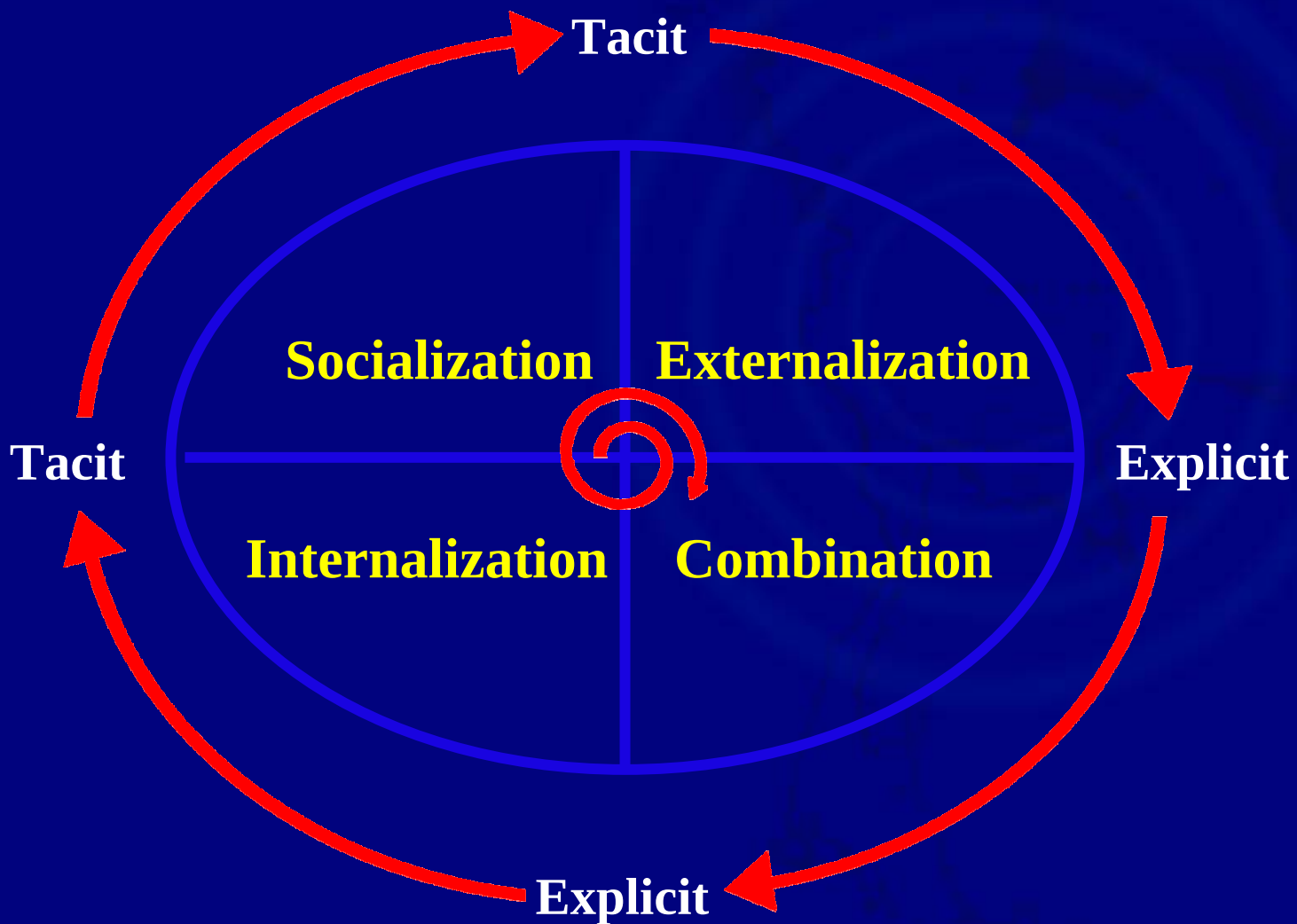
Tacit

เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ **Explicit** เป็นความรู้ **Tacit** ซึ่งเป็นทักษะที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง

Internalization

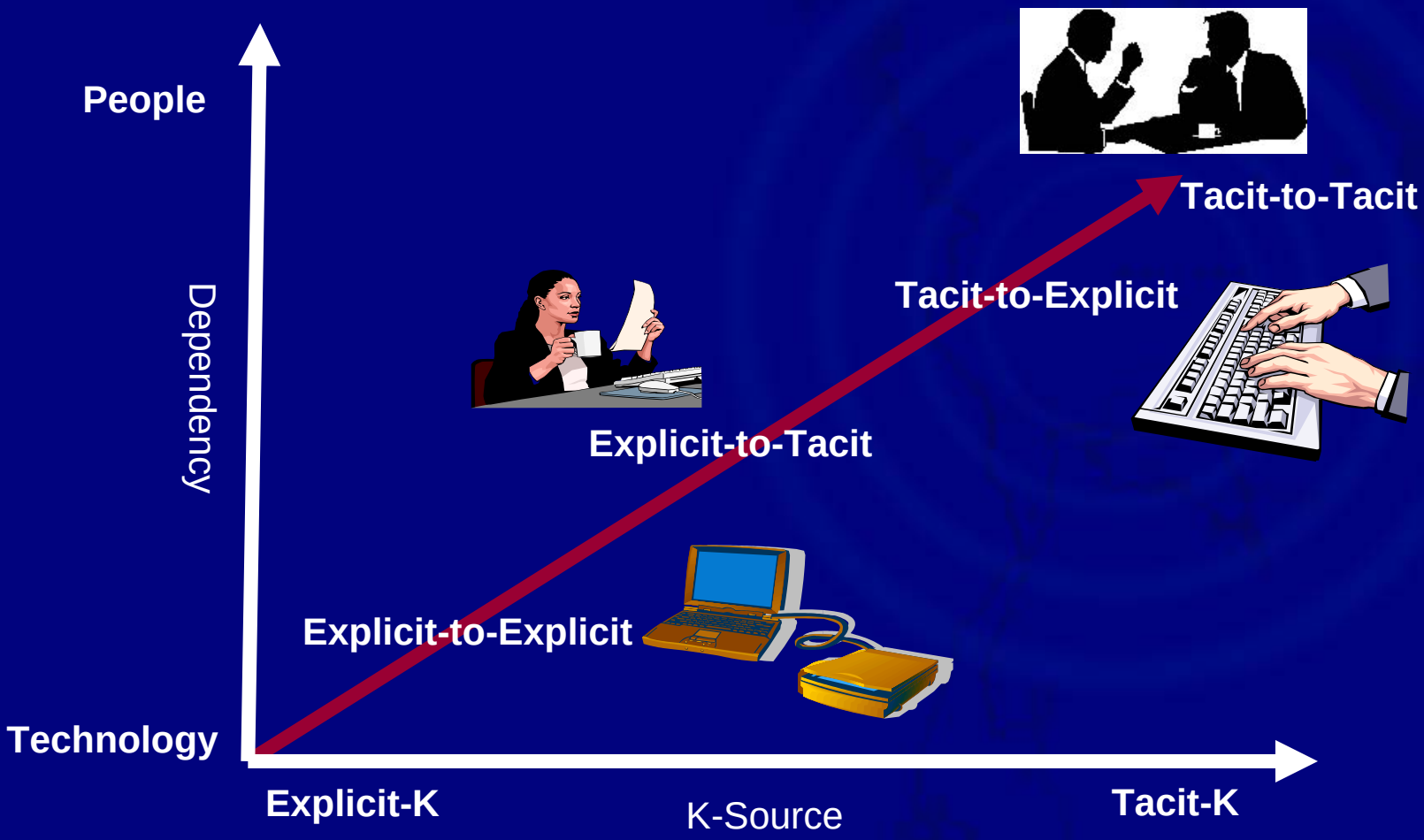
Explicit

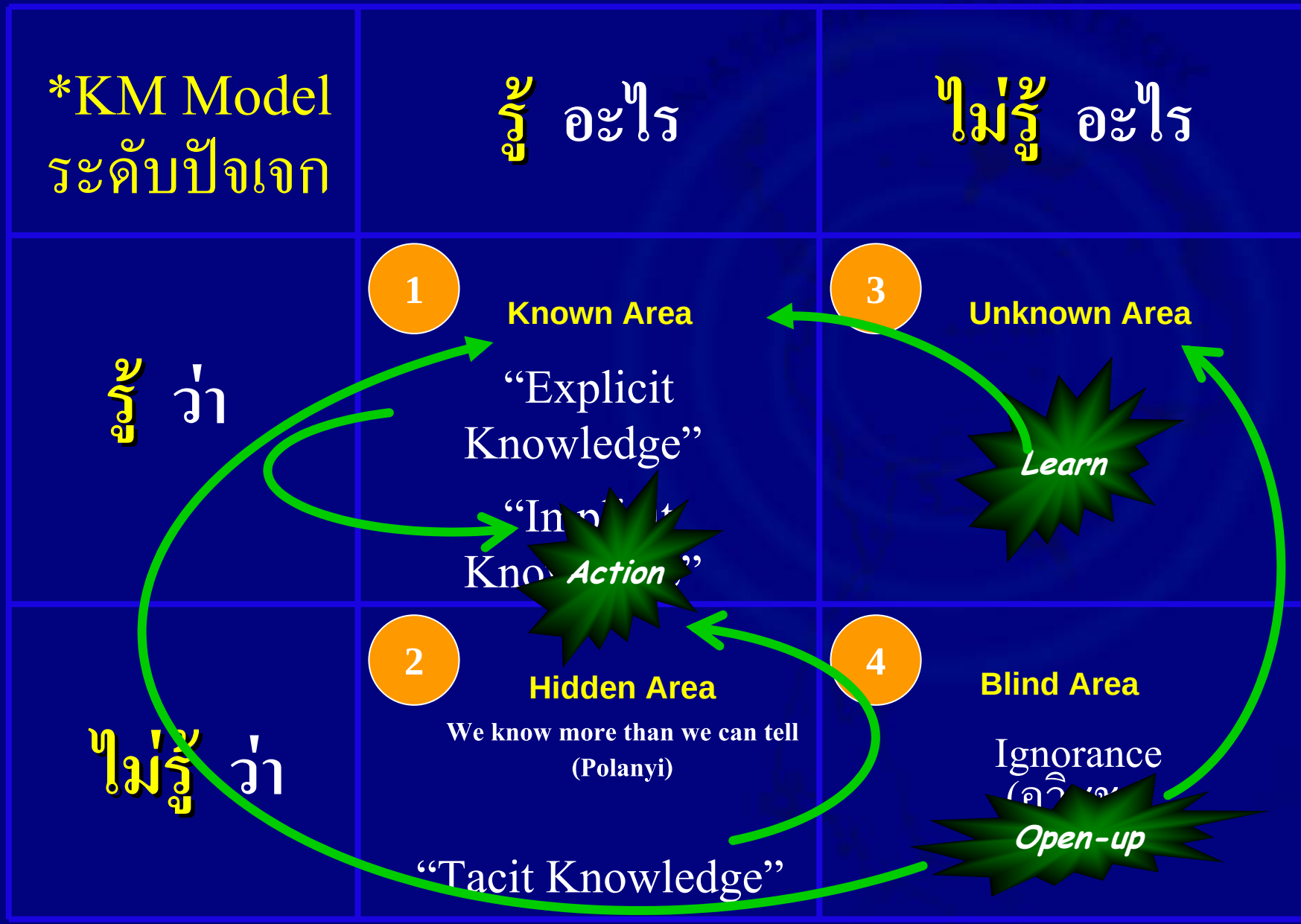
ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka

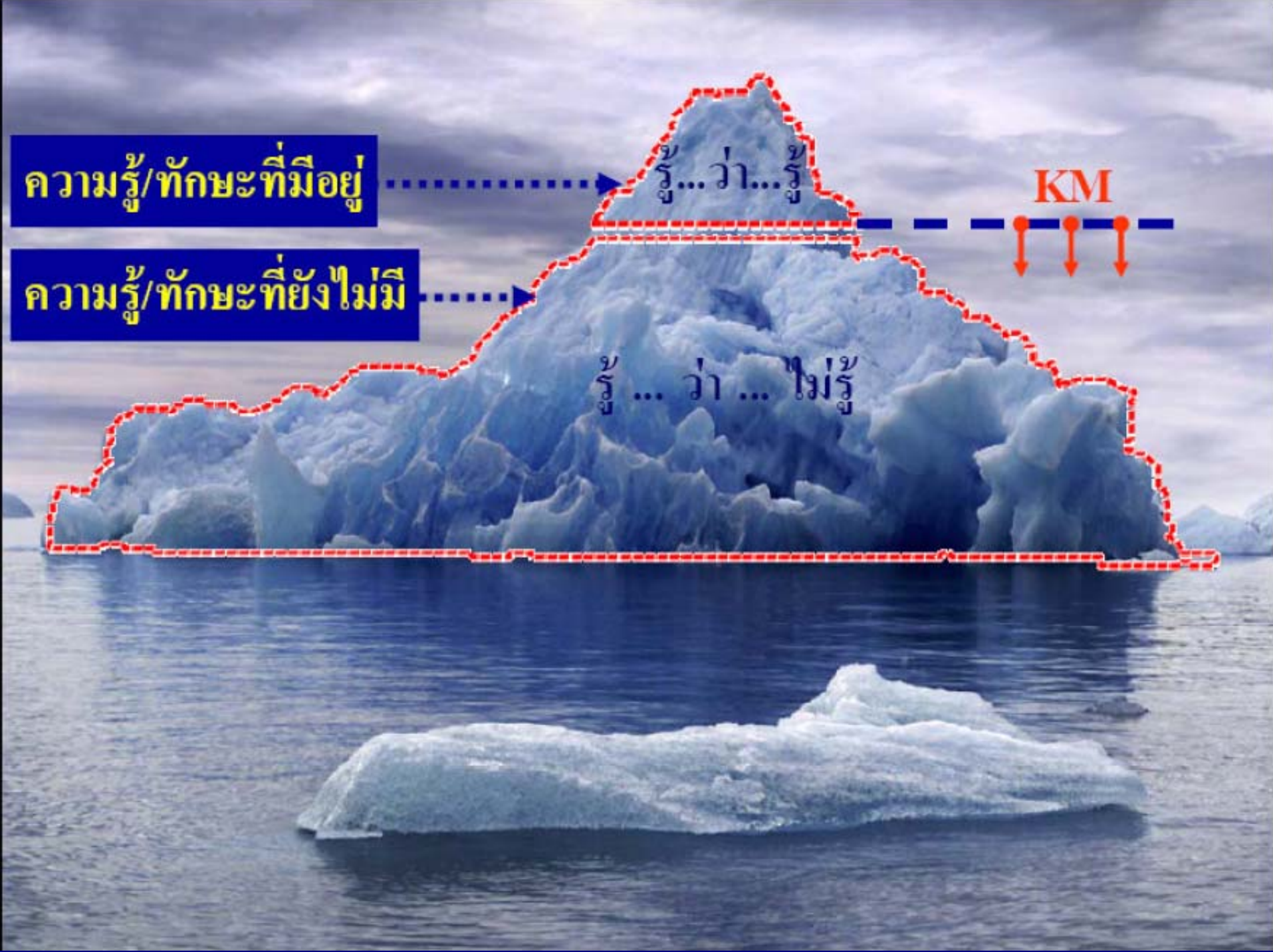


การจัดการความรู้ คือการสร้าง “เกลียวความรู้” ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา / พัฒนางาน

รูปแบบการถ่ายโอนความรู้

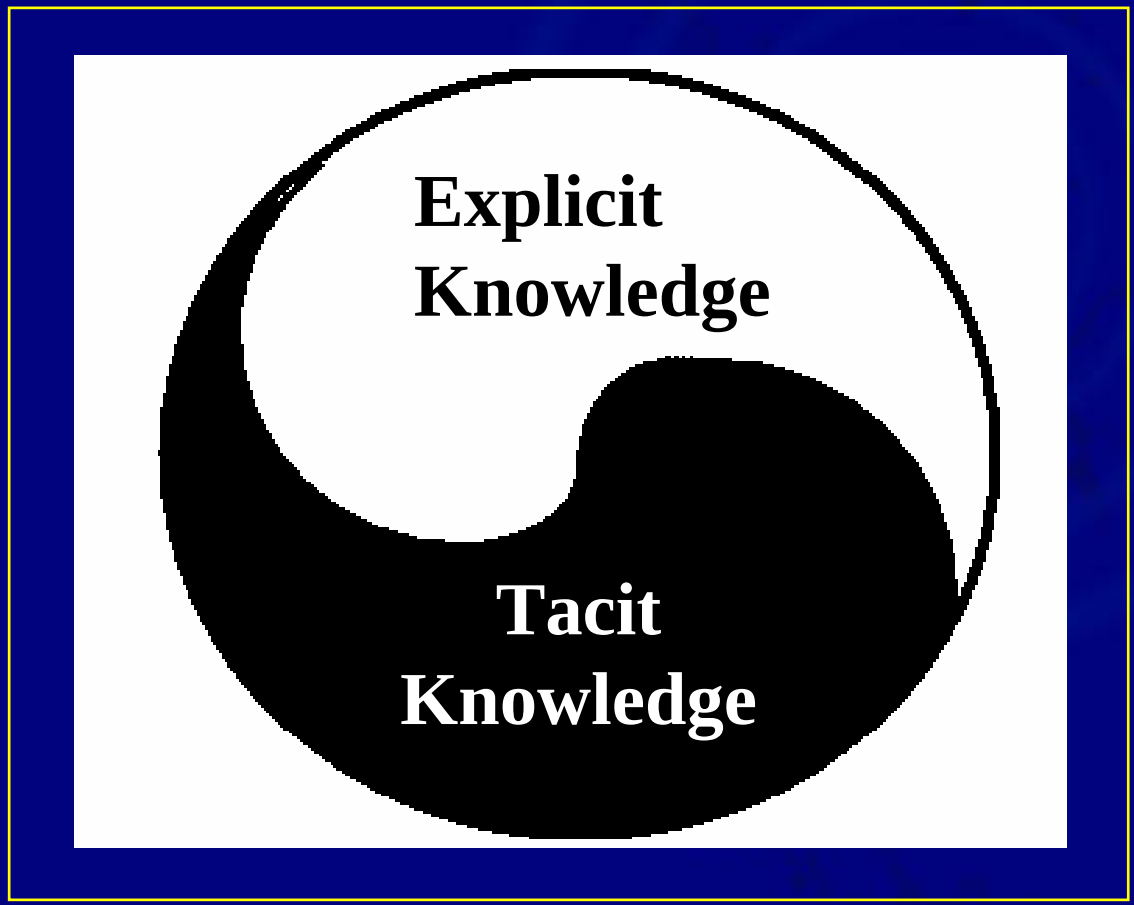



*KM Model
ระดับปัจเจก
รู้ อะไร
ไม่รู้ อะไร
รู้ ว่า
ไม่รู้ ว่า
1
Known Area
"Explicit Knowledge"
3
Unknown Area
Learn
Action
2
Hidden Area
We know more than we can tell
(Polanyi)
4
Blind Area
Ignorance
Open-up
"Tacit Knowledge"


ความรู้/ทักษะที่มีอยู่
ความรู้/ทักษะที่ยังไม่มี
รู้... ว่า...รู้
KM
รู้ ... ว่า ... ไม่รู้


รู้...ว่า...รู้
รู้...ว่า...ไม่รู้
การจัดการ “ความไม่รู้”
ไม่รู้...ว่า...รู้
ไม่รู้...ว่า...ไม่รู้

Knowledge Management



บันไดสี่ขั้นสู่การเรียนรู้ (Learning)ของบุคลากร



จากการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

- อย่าทำแบบ NATO (No Action, Talk Only)
- อย่าทำแค่เพื่อ BB (Being Busy)

"Nothing is easier than being busy,

nothing is more difficult than being effective."

-Alex Mackinsey

เพียงแค่ "ดูยุ่งๆ"

ไม่ได้หมายความว่าเกิด "ประสิทธิผล"

การจัดการความรู้ คืออะไร

การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน”

ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับ “ความรู้”

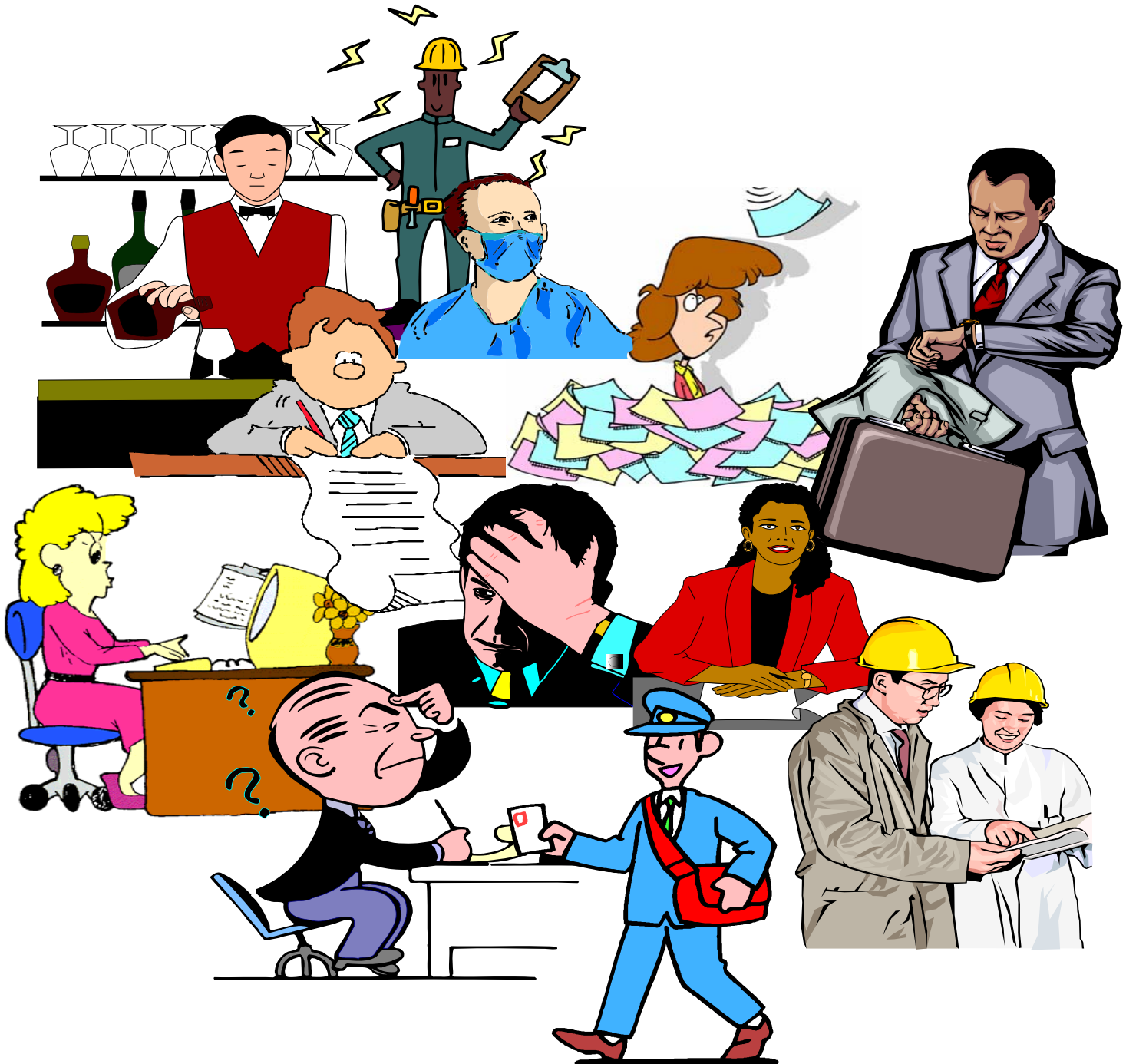
ที่ต้องการใช้ ใน “เวลา”

ที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

Right Knowledge

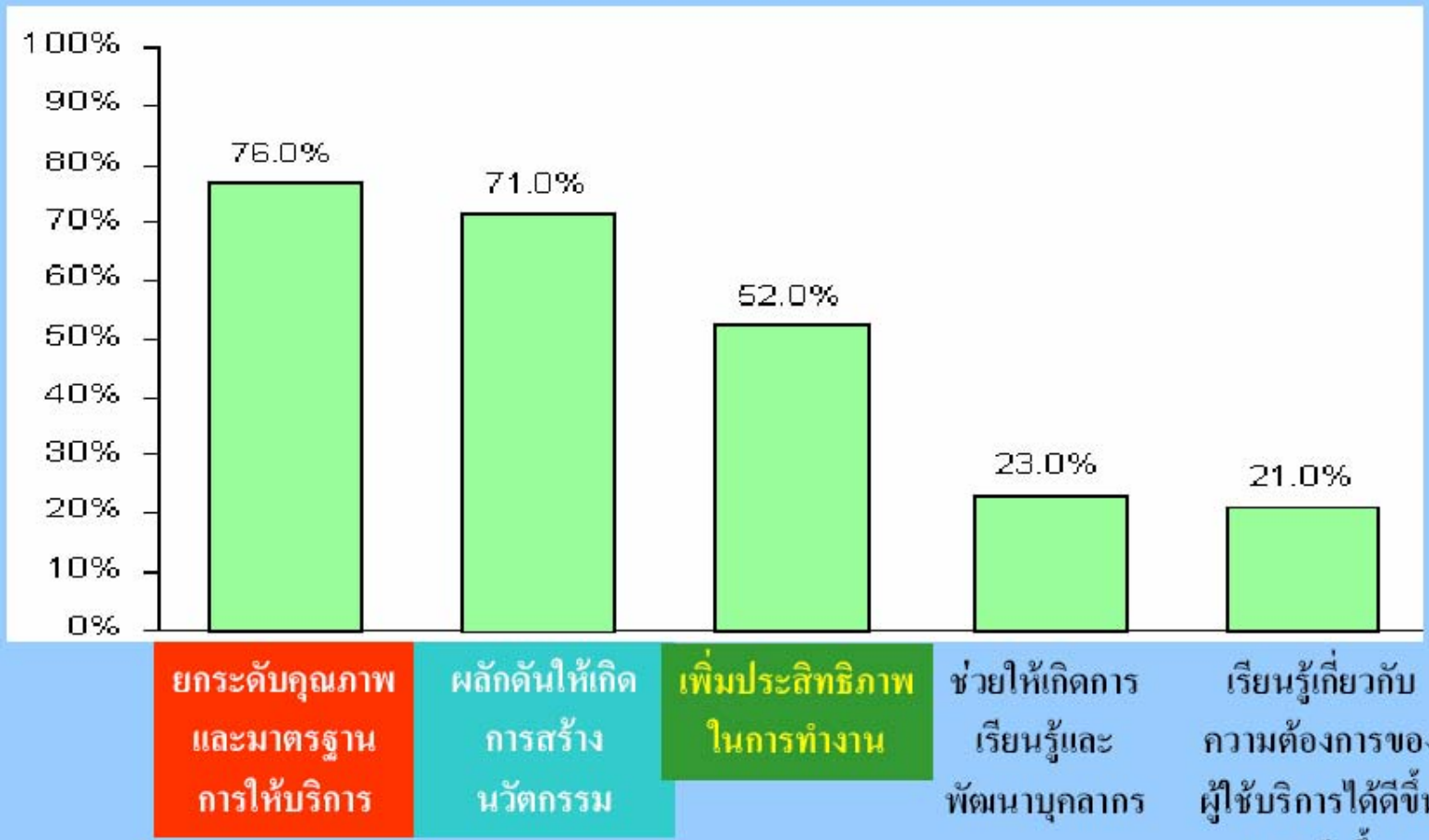
Right People

Right Time



จุดประสงค์การทำ KM

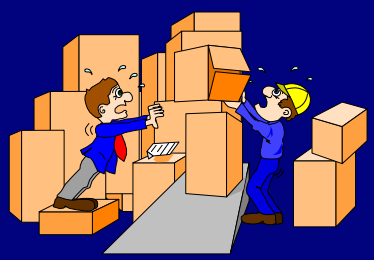
BSI Study: KM in Public Sector



การจัดการความรู้

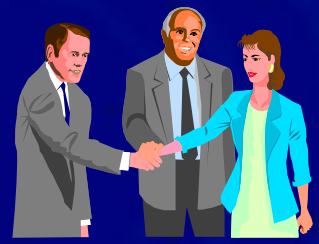
- ไม่ใช่ จัดระบบความรู้ให้ผู้อื่นใช้
- ไม่ใช่ จัดความรู้เข้าระบบ ไอที
- คือการดำเนินการเพื่อให้ **งาน** มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น โดยมีการใช้&สร้างความรู้เพิ่มขึ้น
- จัดการความรู้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มทีมงาน

KM ส่วนใหญ่ไป“ผิดทาง”



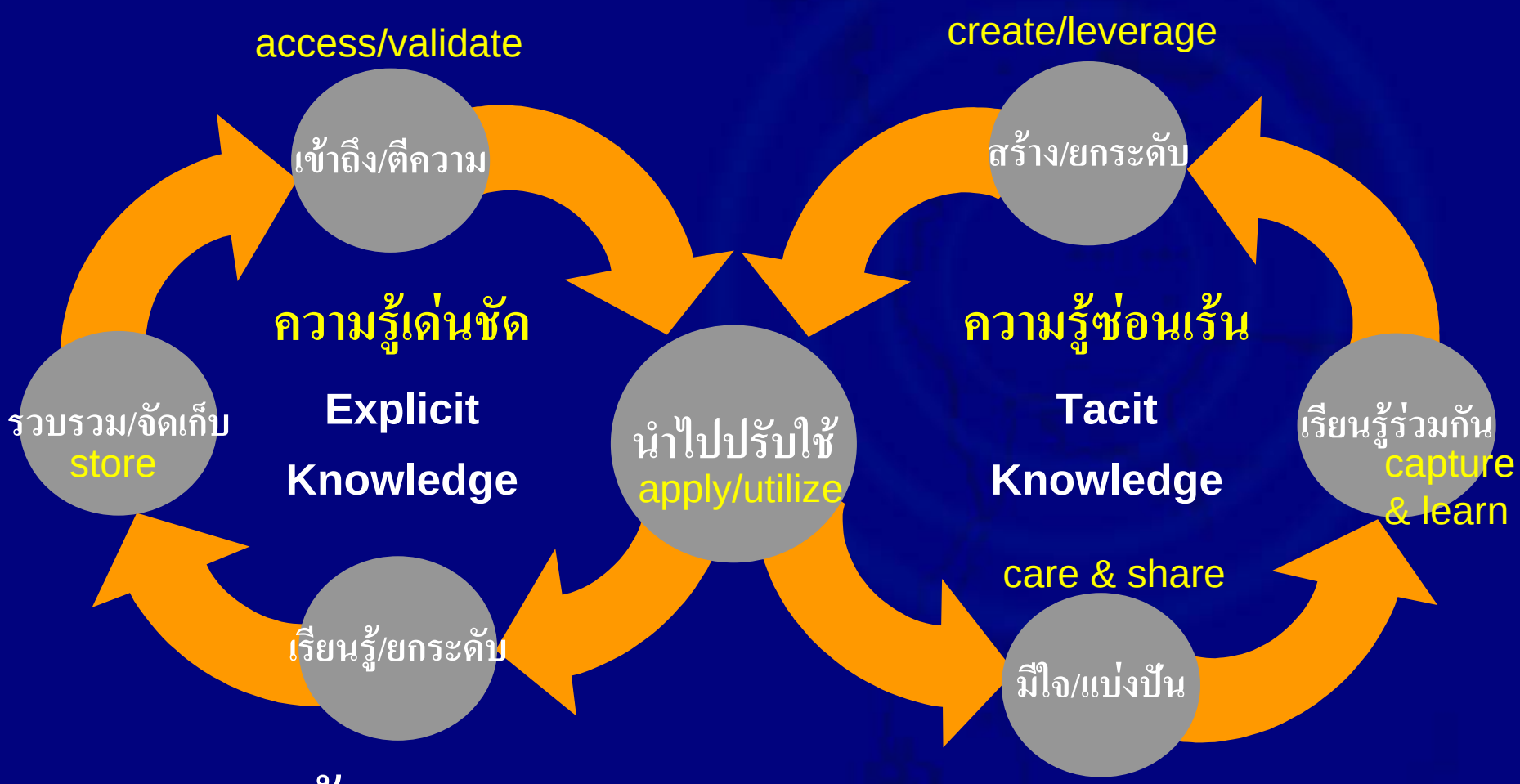
ให้ความสำคัญกับ “2T”
Tool & Technology

อย่าลืมว่า
ต้อง “สมดุล”



ให้ความสำคัญกับ“2P”
People & Processes

แนวคิดเรื่อง KM

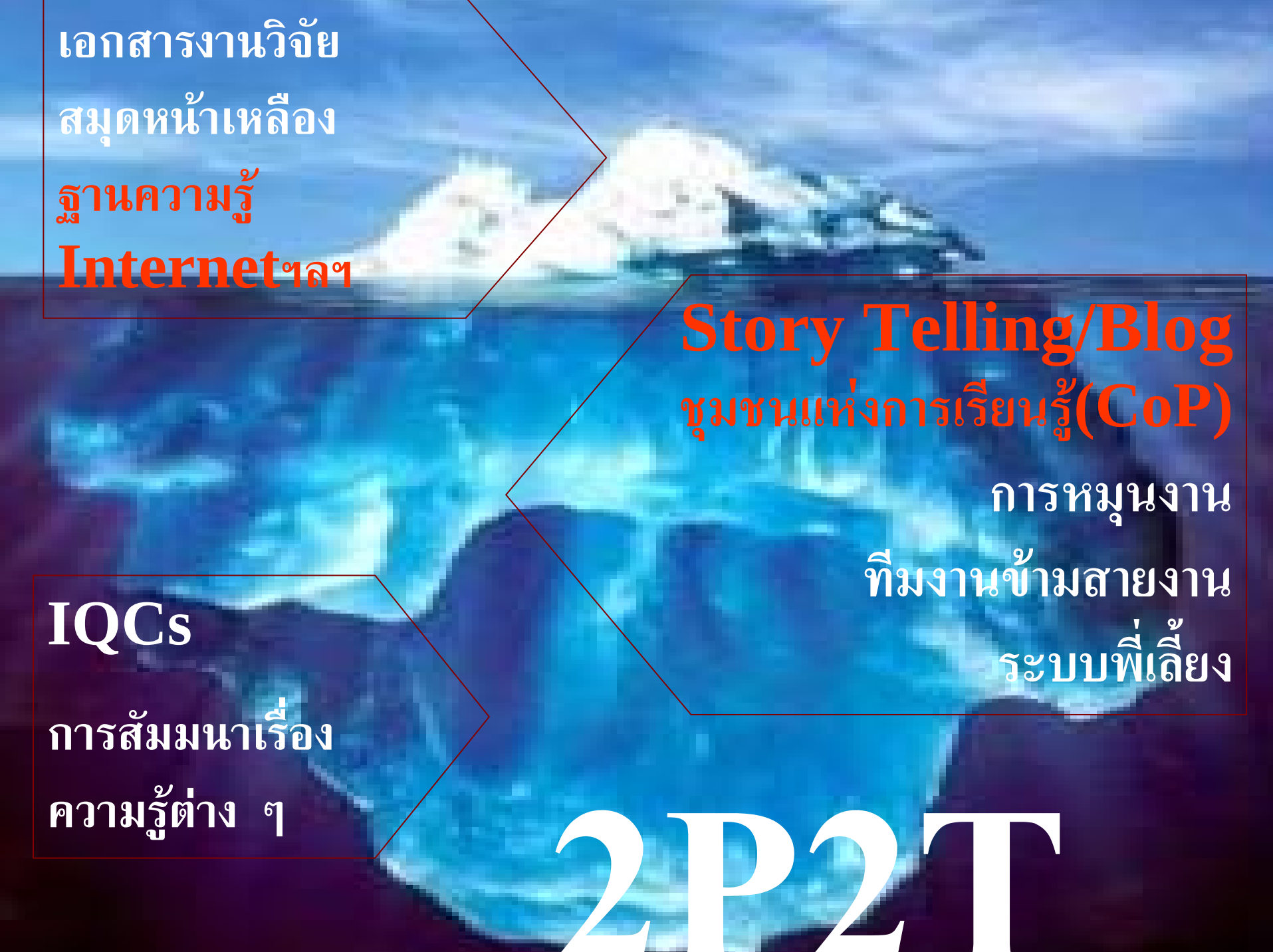


เน้น “2T”

Tool & Technology

เน้น “2P”

Process & People


เอกสารงานวิจัย
สมุดหน้าเหลือง
ฐานความรู้
Internetฯลฯ
Story Telling/Blog
ชุมชนแห่งการเรียนรู้(CoP)
การหมุนงาน
ทีมงานข้ามสายงาน
ระบบพี่เลี้ยง
IQCs
การสัมมนาเรื่อง
ความรู้ต่าง ๆ
2P2T

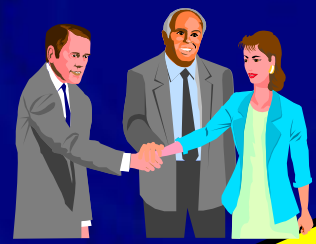
อย่าลืมว่า

ต้อง “สมดุล”



ให้ความสำคัญกับ “2T”

Tool & Technology



ให้ความสำคัญกับ“2P”

People & Processes

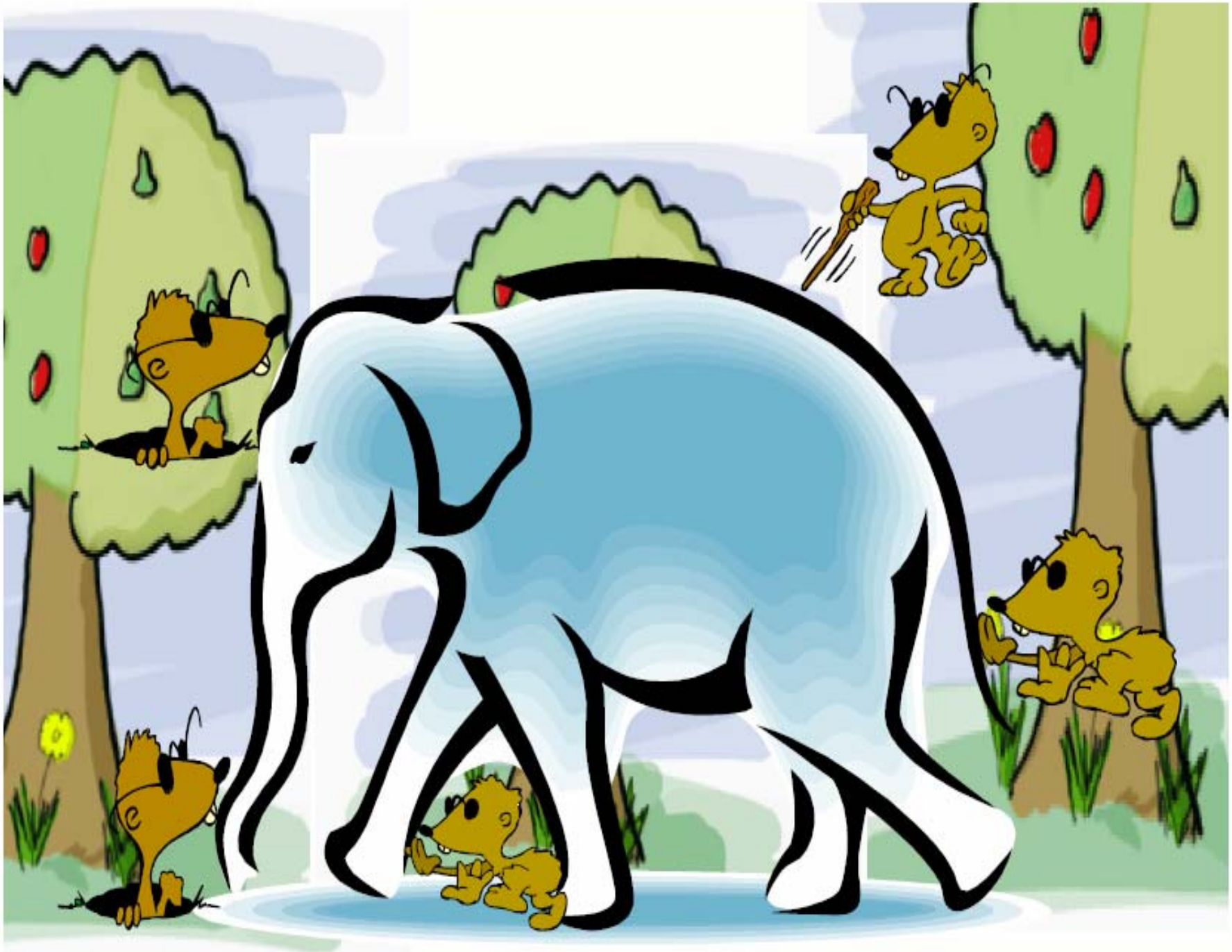
การจัดการความรู้ ไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี แต่ขับเคลื่อนด้วยคน



การจัดการความรู้ ต้องพยายามสร้างความรู้ร่วม (Common knowledge) และวิสัยทัศน์ร่วม (Common vision)







ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร



งาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ



เป้าประสงค์ทางกลยุทธ์

งานที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุ
เป้าประสงค์ทางกลยุทธ์

สมรรถนะที่ต้องการ
สำหรับปฏิบัติงาน

แปลงกลยุทธ์
สู่งาน/กิจกรรม

แปลงงานสู่ สมรรถนะ
(Competency)



“ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความรู้ ความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และองค์กรจะได้พัฒนาคนให้มี ความรู้ สมรรถนะ (competencies) ตรงตามที่ต้องการได้ ”



Change Management & Knowledge Management

ด้านกระบวนงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์
- กลยุทธ์ที่ 1
- * กลยุทธ์ที่ 2
- * กลยุทธ์ที่ ..

ประเด็นยุทธศาสตร์
- * กลยุทธ์ที่ 1
- * กลยุทธ์ที่ 2
- * กลยุทธ์ที่ ..

การวิเคราะห์กระบวนงานปัจจุบัน

กระบวนงานในปัจจุบัน
- กระบวนงาน #1.1
- กระบวนงาน #1.2
- กระบวนงาน #1.3

คัดเลือกปรับปรุง

กระบวนงานที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน
- กระบวนงาน #1.4
- กระบวนงาน #1.5
- กระบวนงาน #1.6

ออกแบบใหม่

กระบวนงานที่ต้องออกแบบใหม่

(แบบฟอร์ม 4.2)
- กระบวนงาน #1.3
- กระบวนงาน #1.4
- กระบวนงาน #1.5
- กระบวนงาน #1.6

(แบบฟอร์ม 1.1 ชุด 2)

การออกแบบกระบวนงานอนาคต

วัตถุประสงค์ของกระบวนงาน

กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors)

สิ่งที่จะต้องมุ่งเน้น/ให้ความสำคัญ

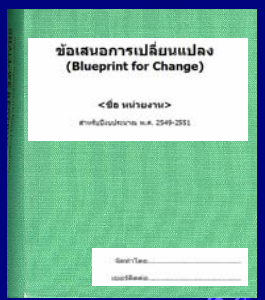
สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน
- เทคโนโลยี
- การจัดแบ่งงานและหน้าที่
- บุคลากร

ด้านองค์กร/บุคลากร

Competency ที่มีอยู่ในปัจจุบัน VS **Competency ที่จำเป็นจะต้องมี**

การวิเคราะห์ Competency
- Gap ของ Competency ที่ต้องการพัฒนา
- Competency ที่รองรับกระบวนงานที่ออกแบบใหม่

การคัดเลือกแนวทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากร



Knowledge Management

ชุมชนนักปฏิบัติ (COP for Effective KM)



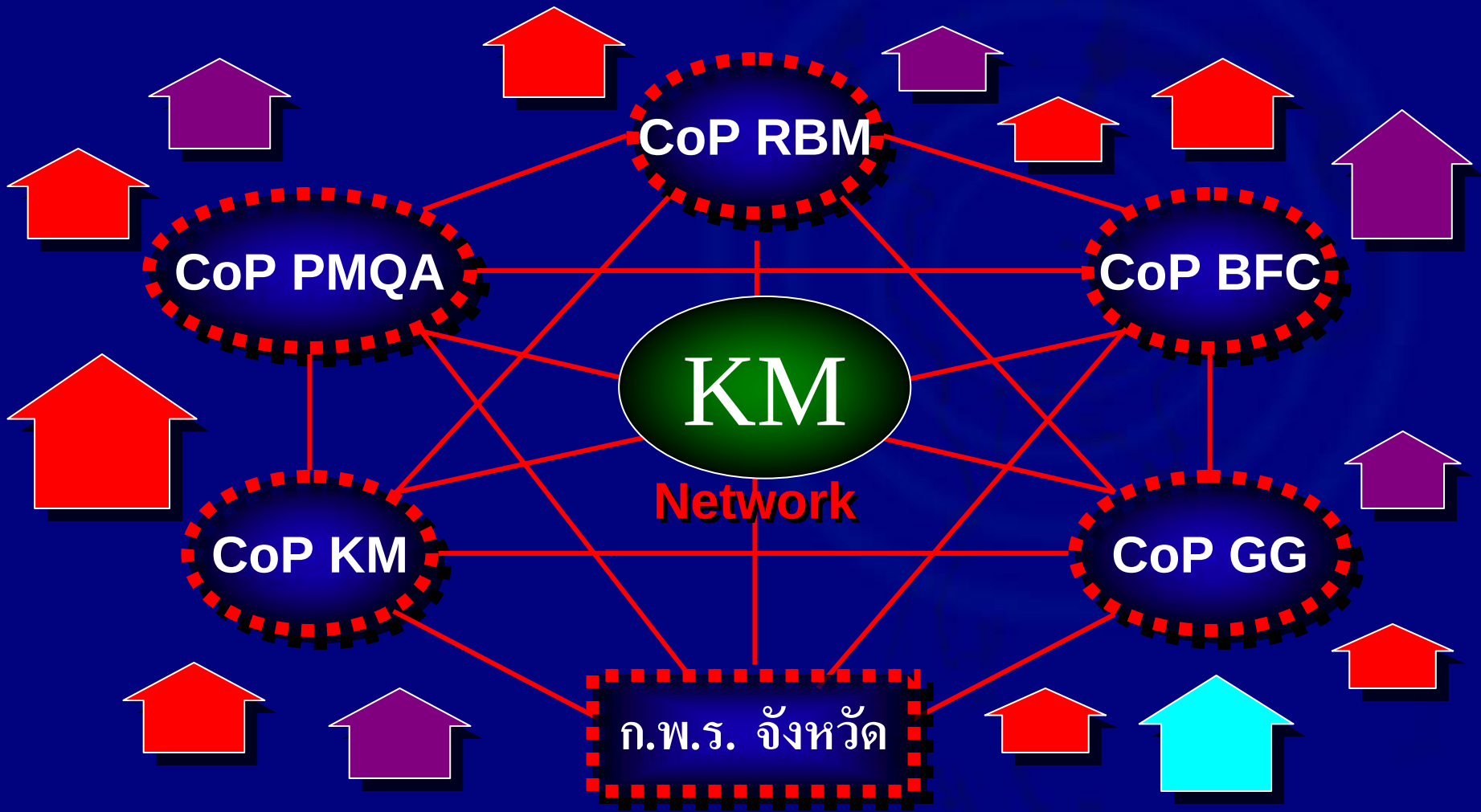
ในการดำเนินงานจัดการความรู้ควรมีใครบ้าง

ผู้บริหารสูงสุด หมายเลข 1 และ.....

1. คุณเอื้อ (ระบบ) Chief Knowledge Officer :CKO = แม่ทัพ
2. คุณอำนวย (Knowledge Activist , Knowledge Broker) = นายกอง
3. คุณกิจ (Knowledge Practitioner) = ผู้จัดการความรู้ตัวจริง
4. คุณลิขิต (Note Taker)
5. คุณประสาน (Network Manager)
6. คุณวิศาสตร์ (IT Expert)



ศาลาประสบการณ์ Community of Practices



Case Bank

Knowledge Center

Call Center

Nakhon Teams

การจัดการความรู้ขององค์กร

เป้าประสงค์ทางกลยุทธ์



การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training)



การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training)



การพัฒนาบุคลากร



การสอนงาน (Coaching)



การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)



การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน(Job Aids)



การเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self Development)

การสร้างคุณค่าและความแตกต่างในผลงาน



เพลง.....

"นครศรีธรรมราช

เมืองศูนย์กลางแห่งการ ...เรียนรู้

เมืองเกษตรและท่องเที่ยว ...น่าอยู่

สู่สังคมพัฒนา ...ยั่งยืน

งาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ



เป้าประสงค์ทางกลยุทธ์

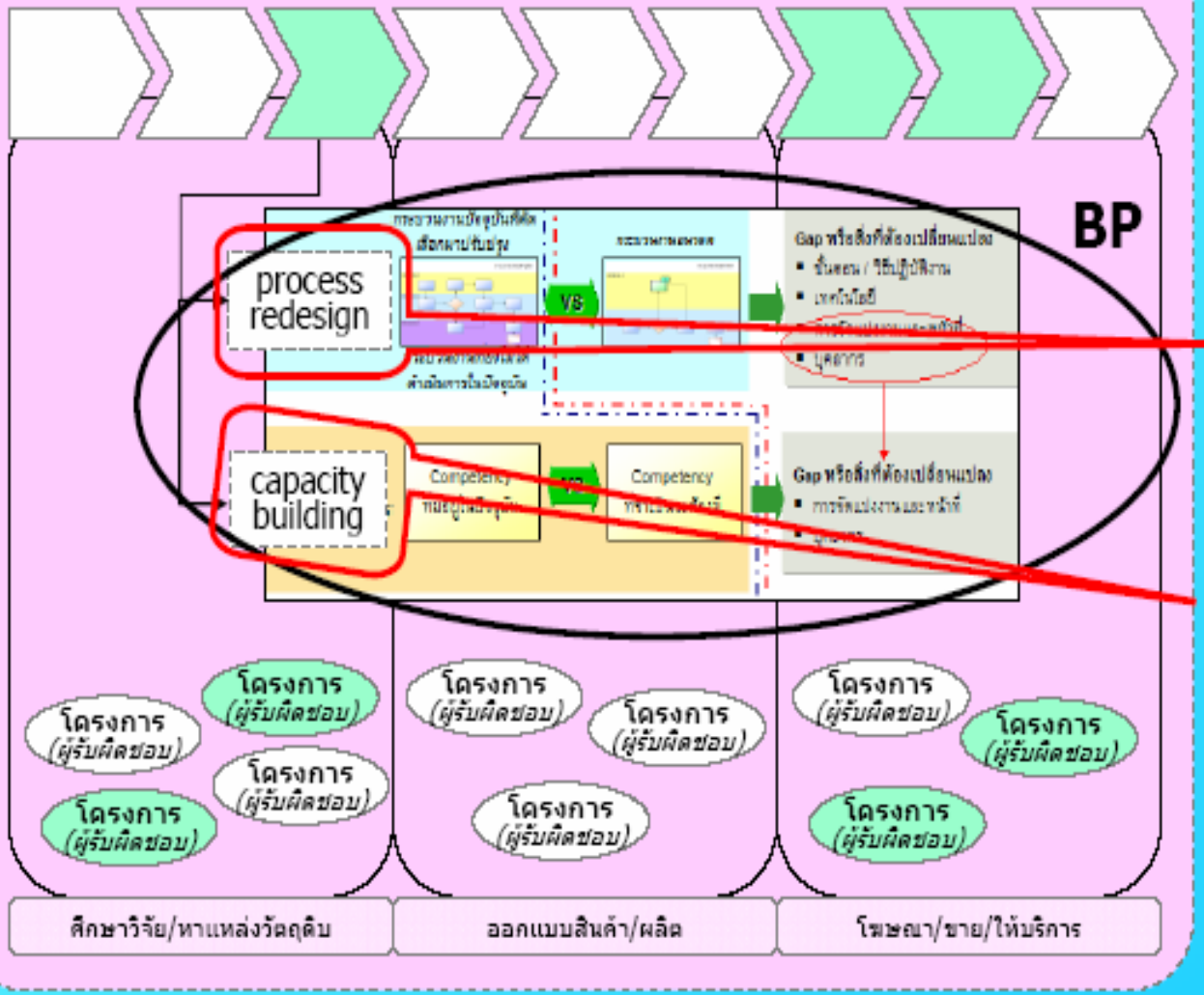
งานที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุ
เป้าประสงค์ทางกลยุทธ์

สมรรถนะที่ต้องการ
สำหรับปฏิบัติงาน

แปลงกลยุทธ์
สู่งาน/กิจกรรม

แปลงงานสู่ สมรรถนะ
(Competency)

วิสัยทัศน์.....
ยุทธศาสตร์.....
ตัวชี้วัด.....
เป้าประสงค์.....



•การจัดทำ Blueprint for change เพื่อหาช่องว่างของ**กระบวนงาน** และ**สมรรถนะของบุคลากร**ที่ขาดหายไปในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สนองตอบต่อการ create value chain

•กระบวนงานที่ควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำ จึงพบ gap หรือสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ
- •process redesign
- •capacity building

•องค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา**กระบวนงานใหม่ (Process)** ที่ขาดหายไป

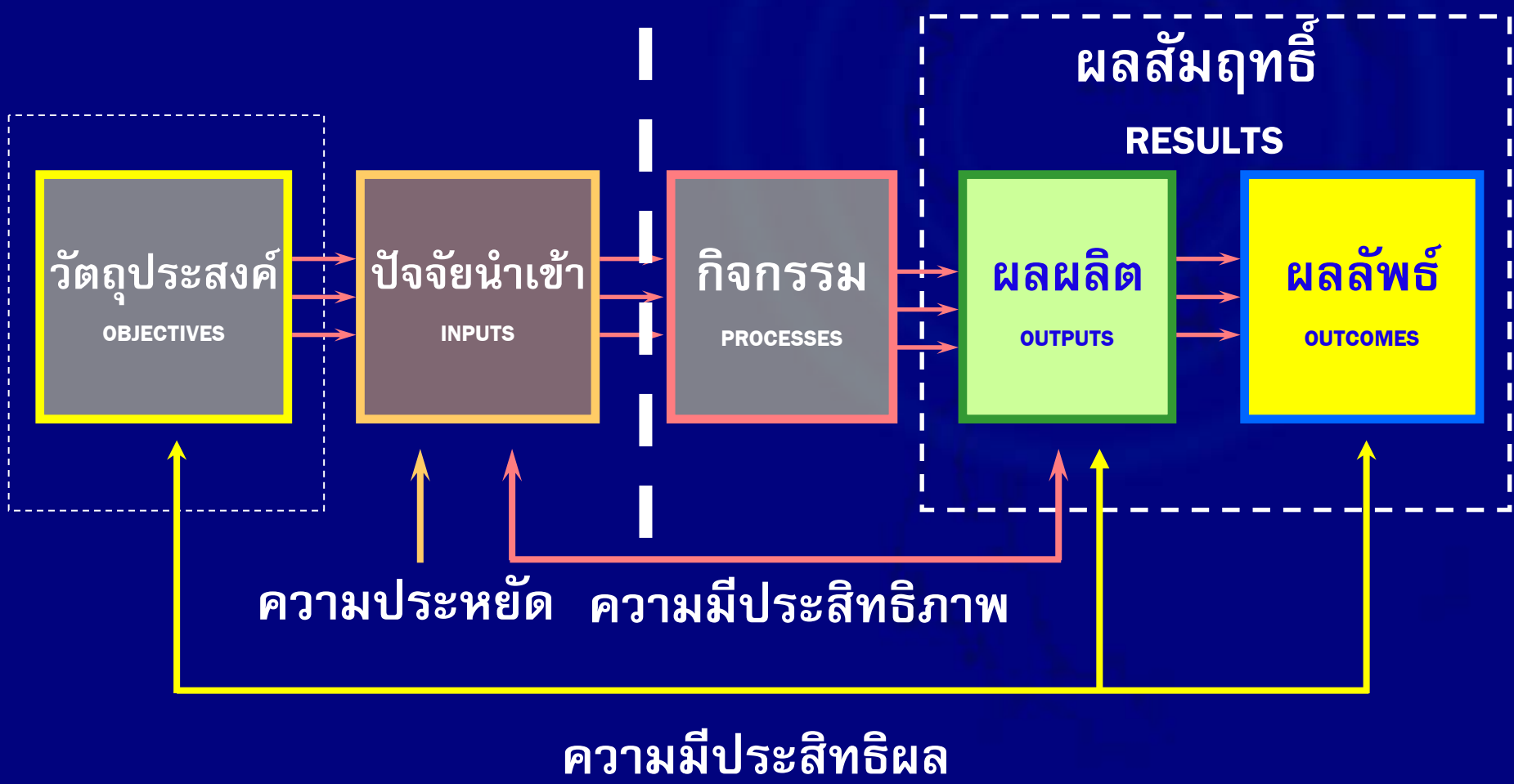
KM

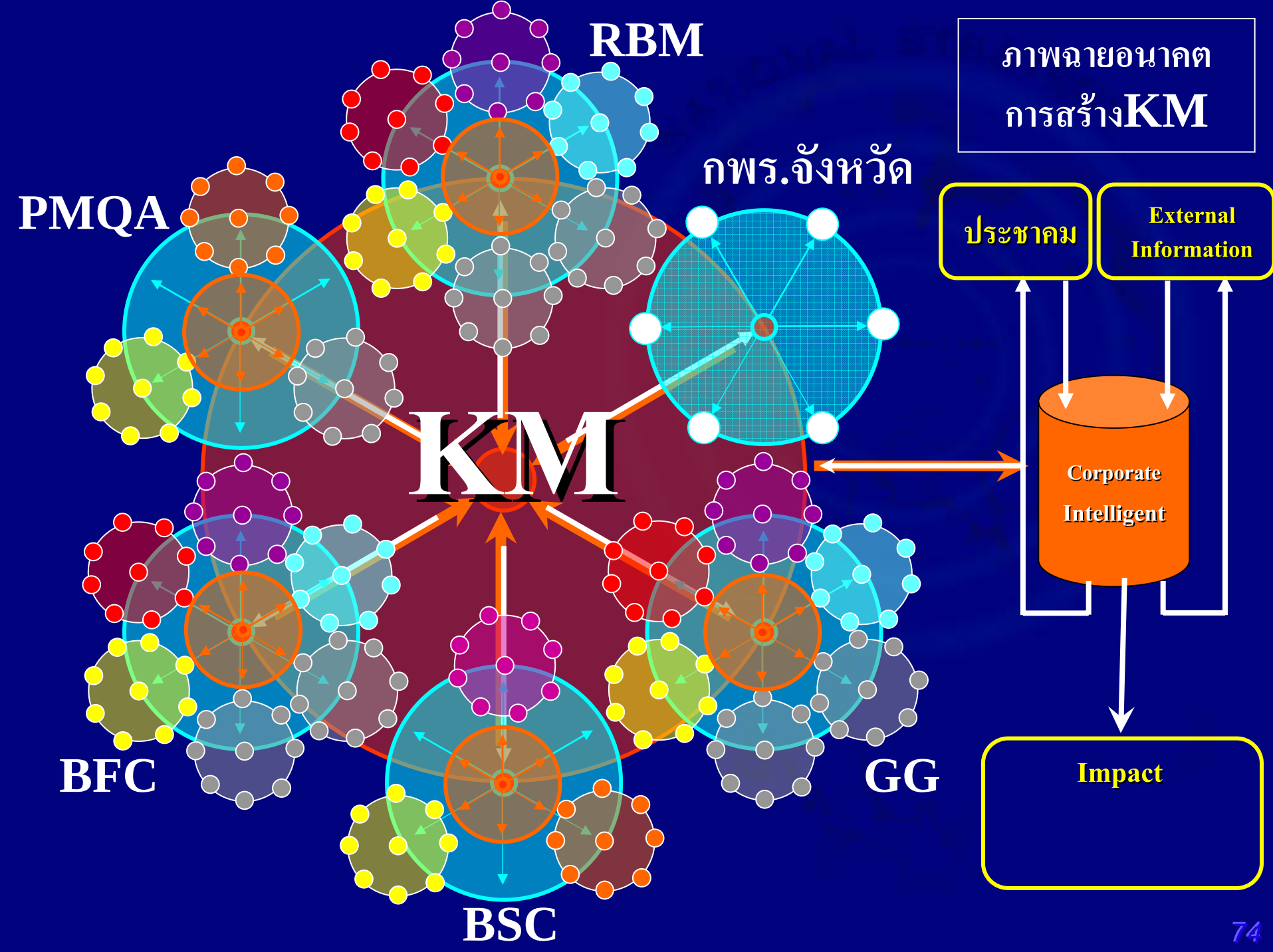
•องค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา**ขีดสมรรถนะ (competency)** ของบุคลากร

กรอบความคิดเรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์

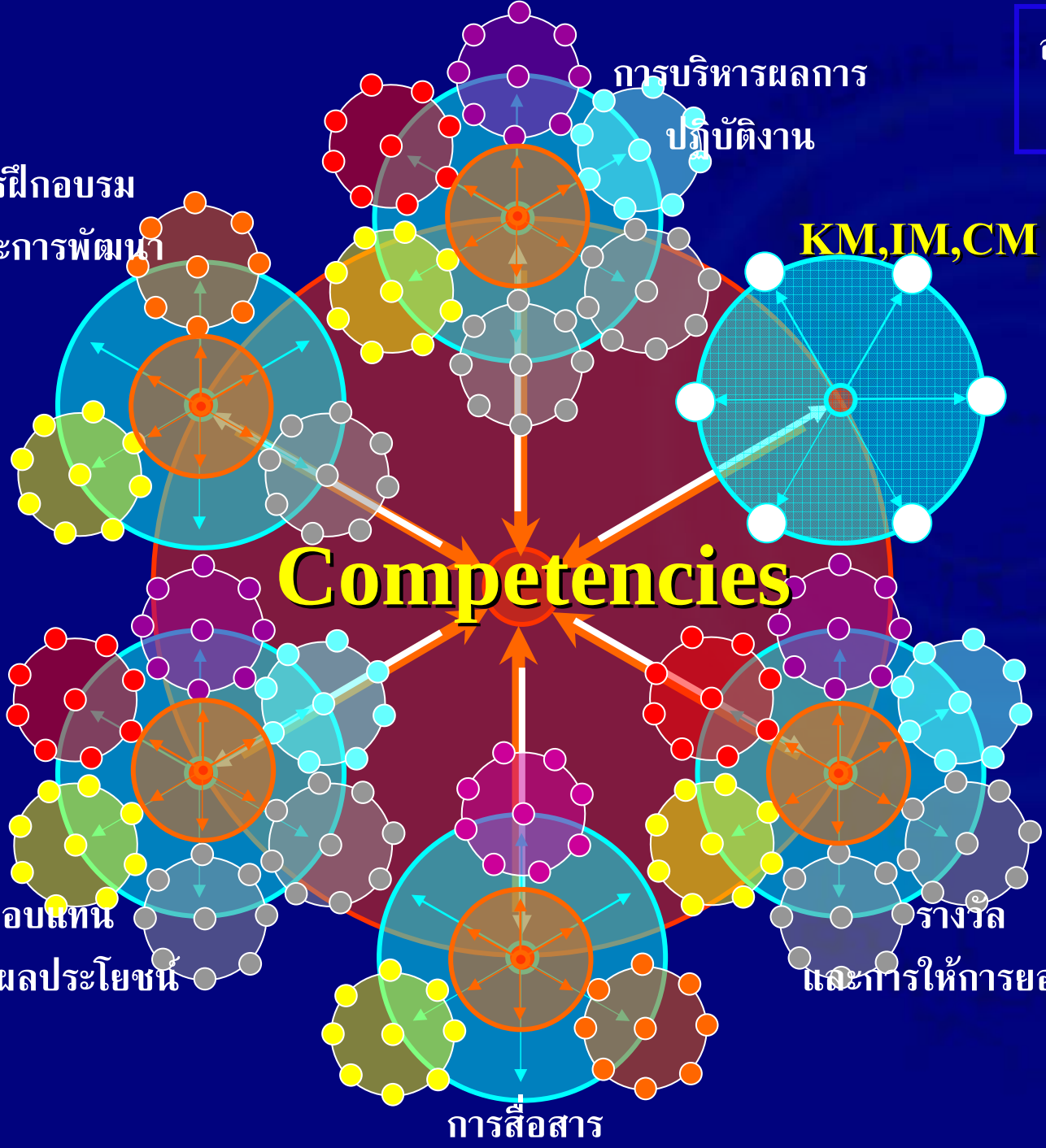
คนปฏิบัติงานถูกต้องหรือไม่
Doing the things right

คนปฏิบัติ ในสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่
Doing the right things




RBM
กพร.จังหวัด
PMQA
KM
BFC
GG
BSC
ภาพฉายอนาคต
การสร้างKM
ประชาคม
External Information
Corporate Intelligent
Impact

องค์ประกอบของผลงานที่ดี
ในองค์กรต่าง ๆ



เป้าหมายการจัดการความรู้



ตัวอย่างเป้าหมายในการจัดการความรู้

ทำให้ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญ

แบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ปลูกฝังความรับผิดชอบในการแบ่งปันความรู้

มีความเข้าใจและวัดคุณค่าของความรู้

นำประสบการณ์ในอดีตมาใช้ให้เป็นประโยชน์

จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า

นำความรู้ประยุกต์เข้าไปในผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการ

จัดทำเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ

ผลักดันให้มีการสร้างความรู้เพื่อนวัตกรรม

ผลิตความรู้เสมือนเป็นผลิตภัณฑ์

Source: Robert Osterhoff

มุมมองการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

- ทำอย่างไรให้คนในองค์กรใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Personal Mastery)
- ทำอย่างไรให้ทีมงาน (คนในกลุ่ม ในหน่วยงาน) มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)
- ทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Organizational Learning)

ทำอย่างไร

???????

Model ปลาทู



“คุณอำนวย”
Knowledge Facilitators

Knowledge Sharing (KS)

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน
(Share & Learn)

“คุณเอื้อ”
Chief Knowledge Officer
CKO

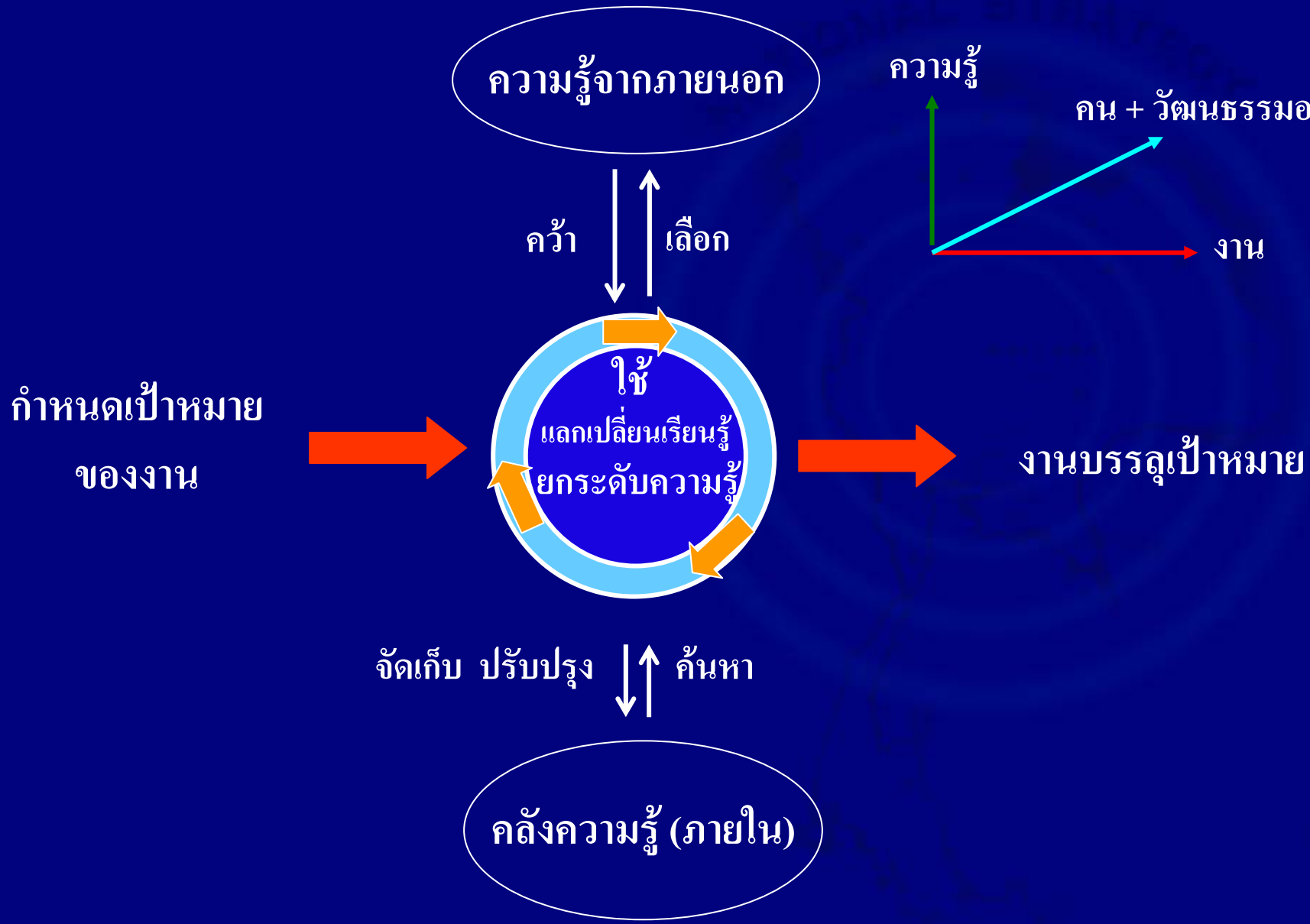
Knowledge Vision (KV)

ส่วนหัว ส่วนตา
มองว่ากำลังจะไปทางไหน
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

“คุณกิจ”
Knowledge Practitioners

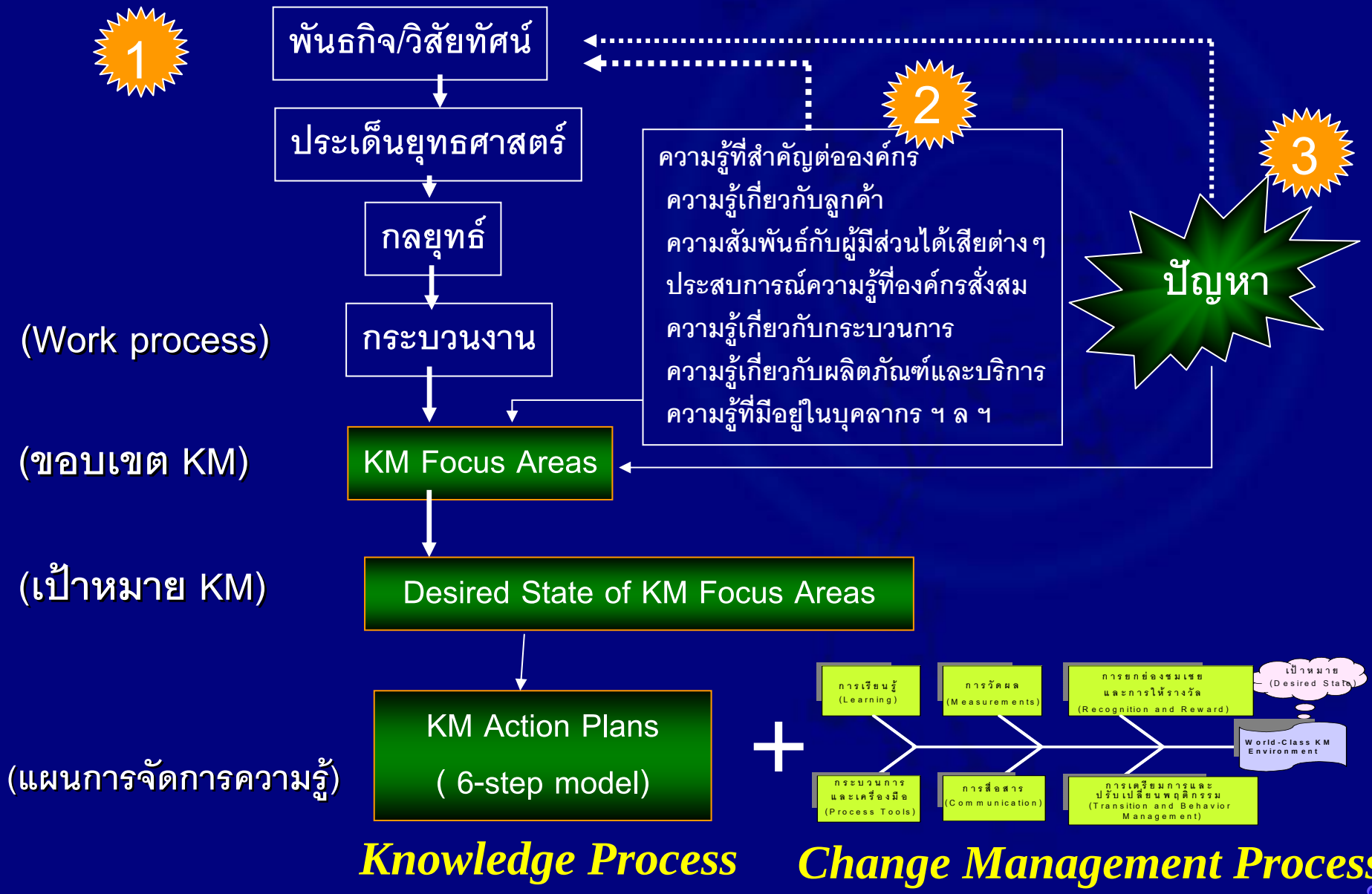
Knowledge Assets (KA)

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
“สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs



ผังแสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้

แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM



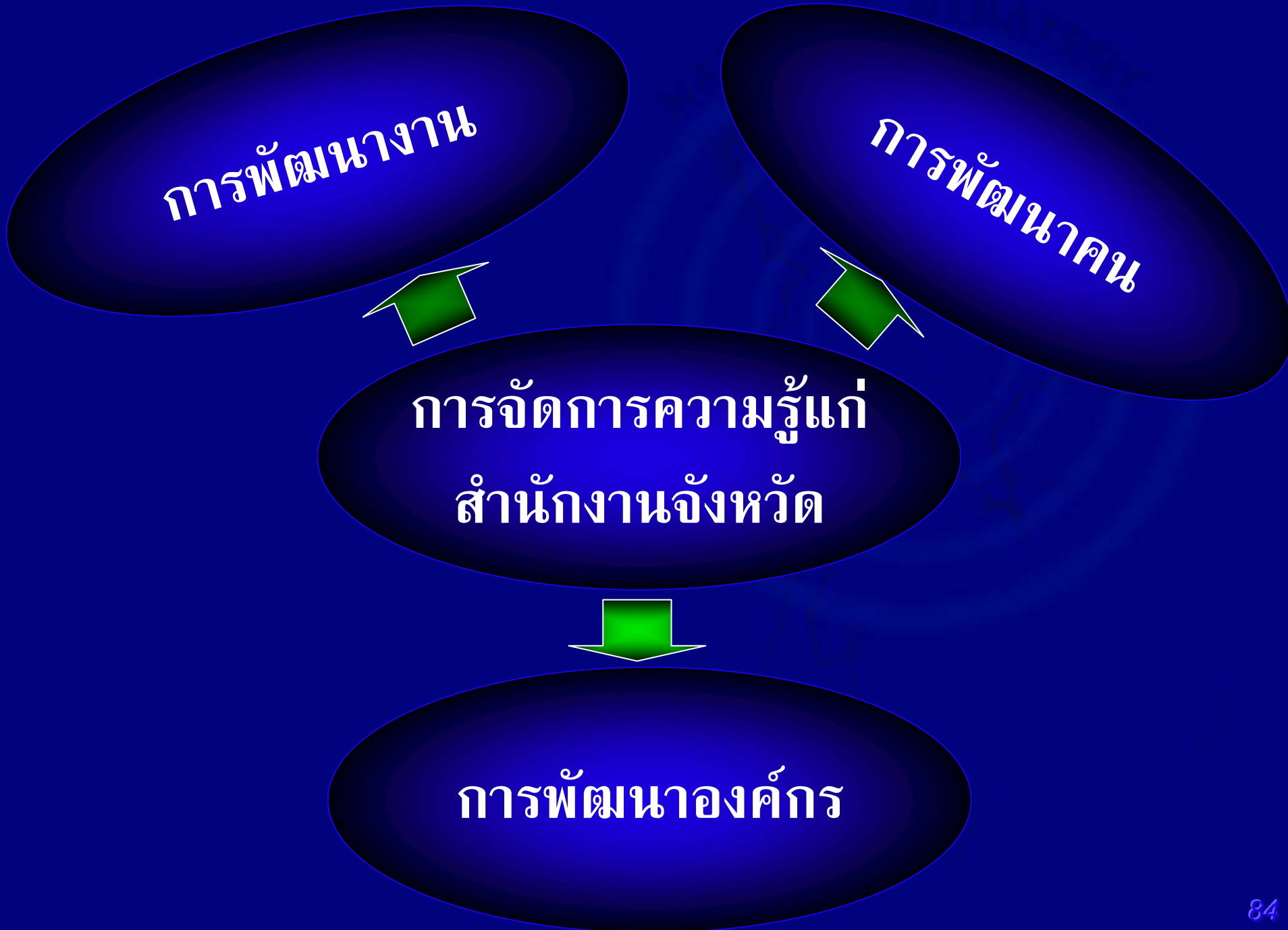
วิสัยทัศน์นครศรีธรรมราช พ.ศ. 2550

"นครศรีธรรมราช

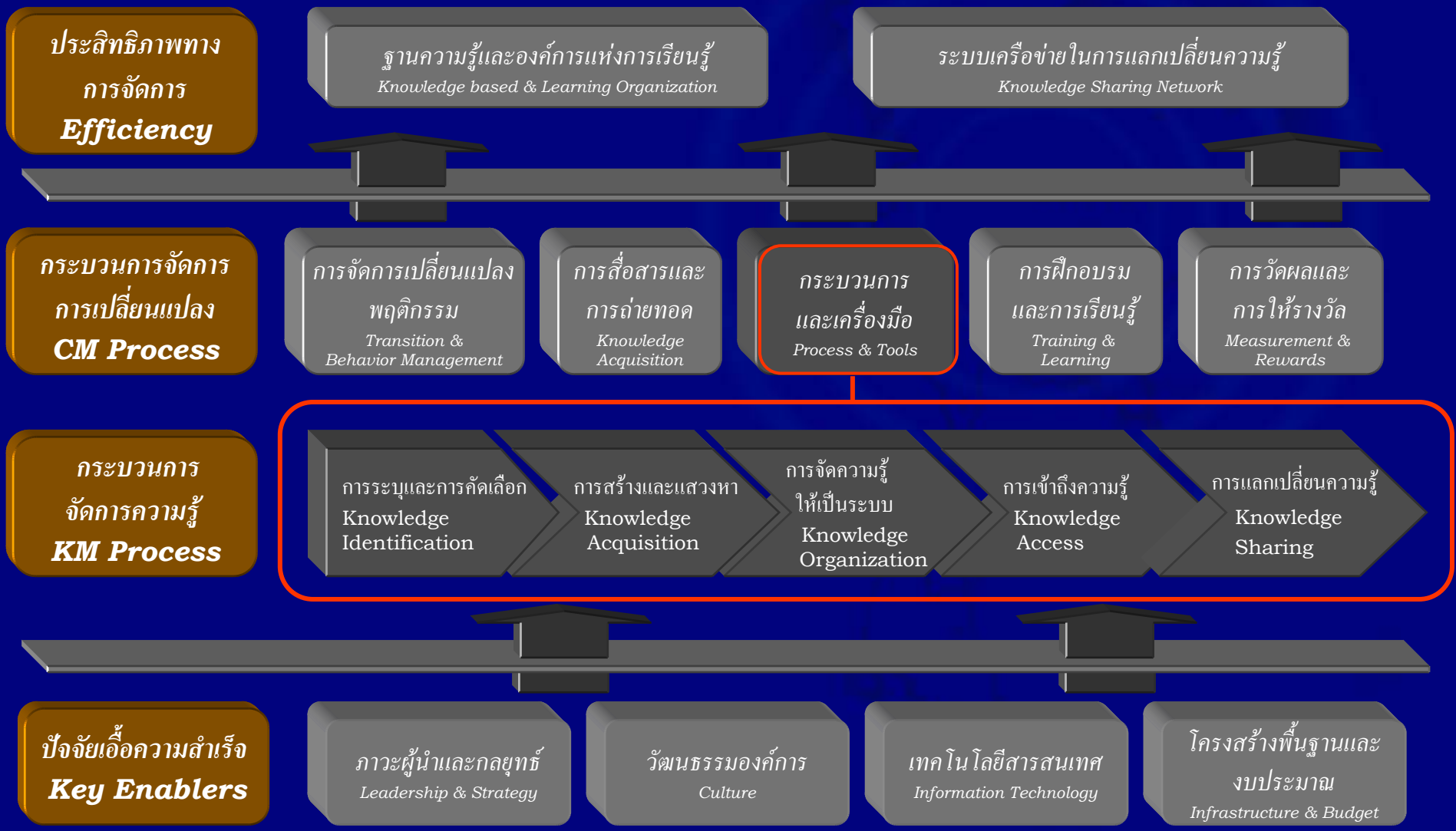
เมืองศูนย์กลางแห่งการ เรียนรู้

เมืองเกษตรและท่องเที่ยว น่าอยู่

สู่สังคมพัฒนา ยั่งยืน


การพัฒนางาน
การพัฒนาคน
การจัดการความรู้แก่
สำนักงานจังหวัด
การพัฒนาองค์กร

Knowledge Management Strategy Map



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง

ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร
จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร

จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร

จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์อย่างไร

เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่

มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่

ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่
ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

7. การเรียนรู้ (Learning)

1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี (Knowledge Identification)



วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร

- เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร
- ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง
- อยู่ในรูปแบบใด
- อยู่ที่ใคร



2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)



- สร้างความรู้ใหม่
- แสวงหาความรู้จากภายนอก
- รักษาความรู้เก่า
- กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว



3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

วางโครงสร้างความรู้
เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้
อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
- ใช้ภาษาเดียวกัน
- ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์



5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)



- การฝึกอบรม
- หนังสือเวียน

ฯลฯ

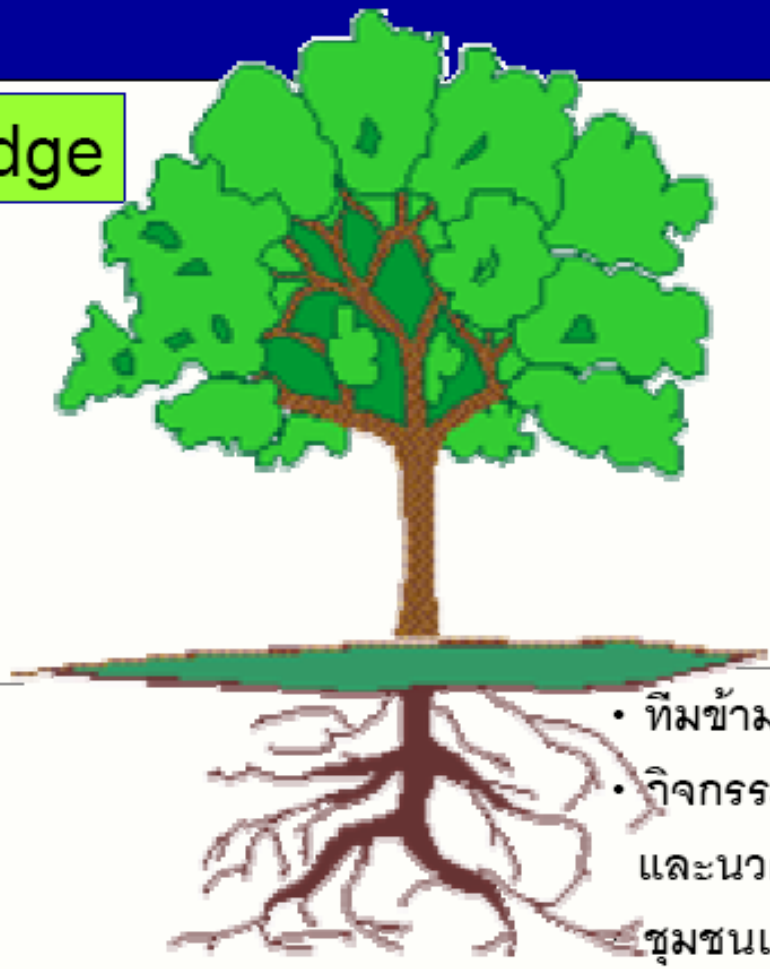


- Board
- Web Board

ฯลฯ

6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

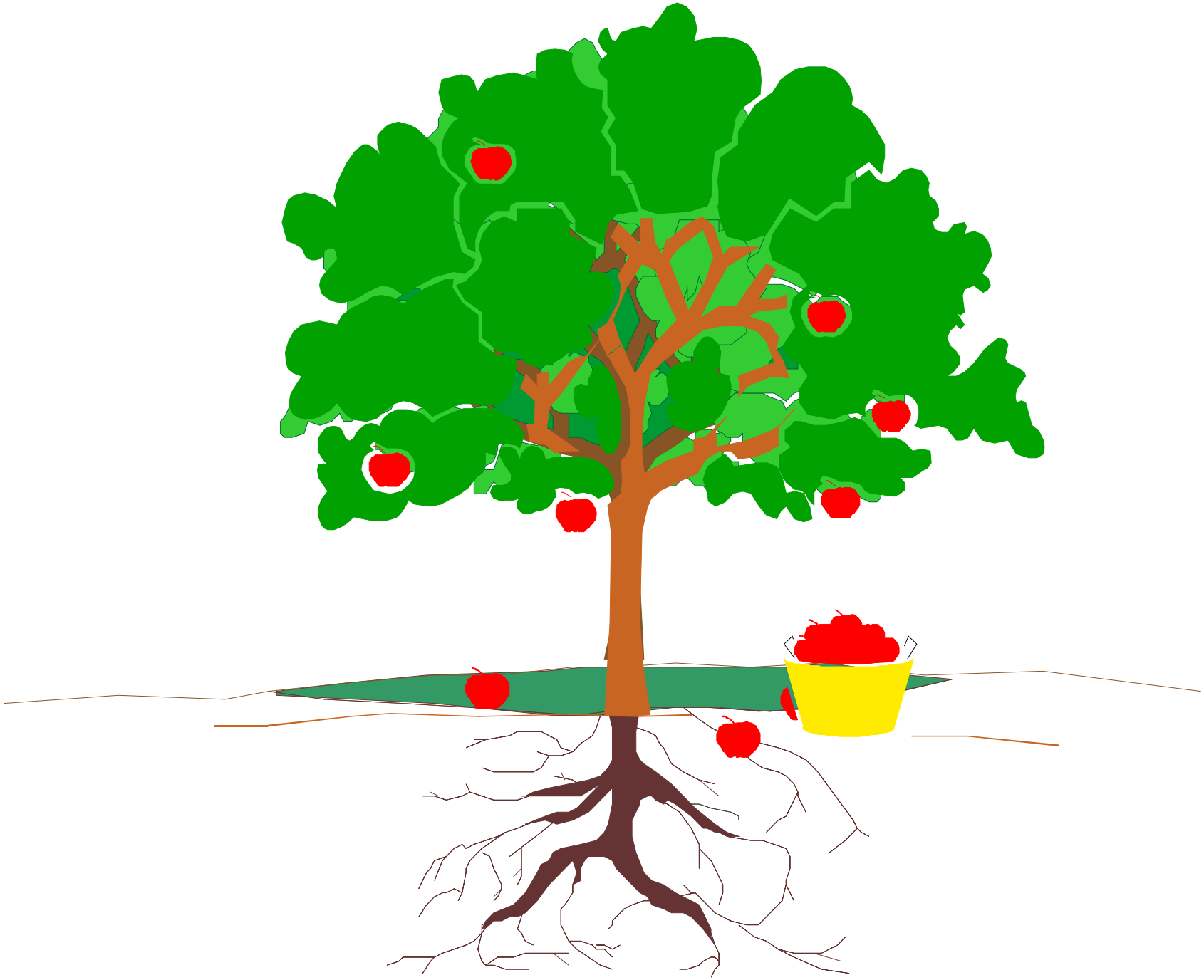
Explicit Knowledge



- เอกสาร
- ฐานความรู้
- เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ทีมข้ามสายงาน
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวตกรรม
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน

Tacit Knowledge



7. การเรียนรู้ (Learning)



องค์ความรู้



การเรียนรู้
และ นวัตกรรม
อย่างต่อเนื่อง

เกิดการเรียนรู้และ
ประสบการณ์ใหม่

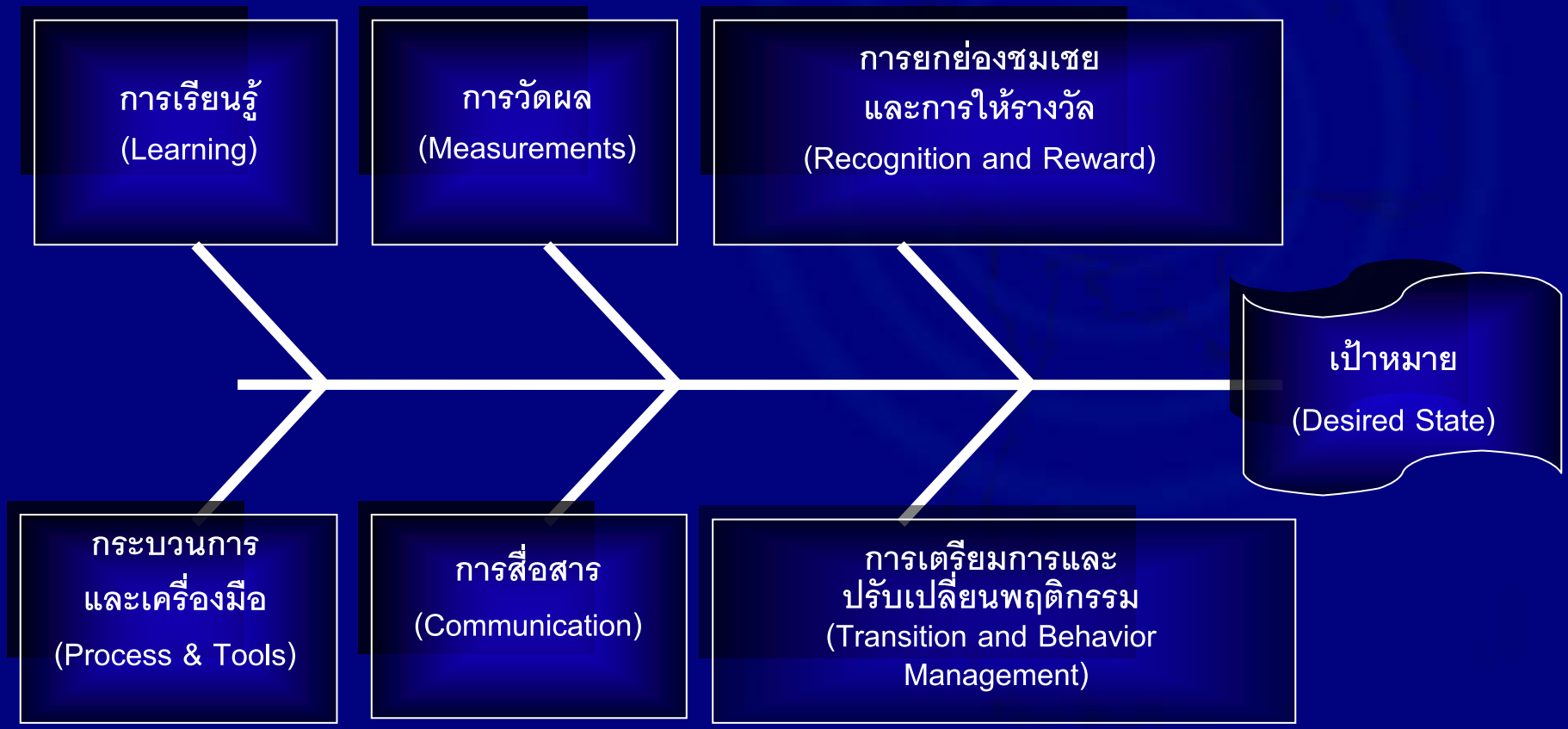
นำความรู้ไปใช้





กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

(Change Management Process)



Robert Osterhoff

การเตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

- *การจัดอบรม / สัมมนา*

  ให้รู้จักการจัดการความรู้

  - *เปิดตัว Kick off KM /*
  - *Overview KM*

  ฯลฯ

การสื่อสาร

- ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรจะทำโดยใช้สื่อต่างๆ
  - *การจัด* FORUM
  - *webboard , e-mail , telephone*
  - *Fax , bulletin board*

กระบวนการและเครื่องมือ

- ทำให้เกิดการจัดการความรู้โดยใช้

  เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร

- คณะทำงานเผยแพร่การจัดการความรู้ฯ

การรียนรู้

- การถ่ายทอดเทคโนโลยี
- การศึกษาดูงาน (Benchmarking)
- การฝึกอบรม สัมมนา
- การสอนงาน
- การหมุนเวียนงาน
- ฯลฯ

การวัดผล

- การประเมินจากการฝึกอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / สอนงาน ของสำนัก/โครงการ
- สำรวจความรู้ความเข้าใจ เรื่องการจัดการความรู้
- การเรียนรู้ รูปแบบต่าง ๆ

การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล

- ยกย่องผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (SOP)
- จัดกิจกรรม แฟนพันธ์แท้ ผ่านเว็บไซต์
- ตอบปัญหาชิงรางวัล
- กิจกรรมอื่นๆ
- ฯลฯ

การจัดทำแผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน .....

ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของหน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของหน่วยงาน
1.	1 ผู้ใช้บริการ	1.1.....	1. ผู้ใช้บริการ	ผู้ใช้บริการ	ผู้ส่งมอบ / ผู้รับจ้าง
2.	2.1 ..... 2.2	2.1	2.1	2.1..... 2.2	2.1.....
3.	3.1.....	3.1 ..... 3.2	3.1	3.1.....	3.1.....
4.	4.1	4.1	4.1 ..... 4.2	4.1.....	4.1.....
5.	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1 ..... 5.2 .....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
n.	n.	n.	n.	n.	n. .....

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน .....

เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่ ...	.....	ขอบเขต KM ที่ ...
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง				
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ				
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน				
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน				
7.....				
8.อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม				
รวมคะแนน				

นำมาจากแบบฟอร์ม 1 โดยให้ระบุเลขข้อนำหน้าด้วย เช่น 1, 2,หรือ 3,...เป็นต้น

หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 (เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้)

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / **ผู้บริหารระดับสูงสุด**)

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน .....

ขอบเขต KM คือ .....

นำมาจากแบบฟอร์ม 1,2 เป็นขอบเขตที่ได้คะแนนสูงสุด โดยให้ระบุเลขข้อนำหน้าด้วย เช่น 1, 2.หรือ 3,... เป็นต้น

เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่	.....
เป้าหมาย KM ที่	.....
.....	
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ **เป้าหมาย KM ที่ xx**	.....

ให้ระบุหมายเลขของ “เป้าหมายที่ ...” ด้วย เพื่อให้หมายเลขสอดคล้องกับขอบเขต KM เช่น 1.1, 1.2, ..., หรือ 2.1, 2.2, ...,หรือ 3.1, 3.2 ,..... เป็นต้น

ให้องค์กรเลือกที่ต้องการทำมาเพียง 1 **เป้าหมาย** KM เพื่อจะนำไปจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)

ชื่อหน่วนงาน : .....**วันที่ :**...../...../.....

เป้าหมาย KM (Desired State) : .....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : .....**หน้าที่** 1/4

ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	กระบวนงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง	
1.1	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอด คล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนงานและขั้นตอน เท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)

ชื่อหน่วนงาน : .....**วันที่ :**...../...../.....

เป้าหมาย KM (Desired State) : .....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : .....**หน้าที่** 2/4

ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
2.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร	
2.1	**หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน** / Sharing K.	
2.2	**ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน** / Sharing K.	
2.3	**คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน** / Sharing K.	
2.4	**หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องเรียนรู้** / Learning K.	
2.5	**ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องเรียนรู้** / Learning K.	
2.6	**คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้** / Learning K.	

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)

ชื่อหน่วนงาน : .....**วันที่** :...../...../.....

เป้าหมาย KM (Desired State) : .....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : .....**หน้าที่** 3/4

ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
3.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (**ผู้ใช้บริการ** / Outsource)	
3.1	**องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน** / Sharing K.	
3.2	**ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน** / Sharing K.	
3.3	**คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน** / Sharing K.	
3.4	**องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้** / Learning K.	
3.5	**ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้** / Learning K.	
3.6	**คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้** / Learning K.	

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)

ชื่อหน่วนงาน : .....**วันที่** :...../...../.....

เป้าหมาย KM (Desired State) : .....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : .....**หน้าที่** 4/4

ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
4.	ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนงาน (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.5	จากข้อ 4.01, 4.02 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
4.6	จากข้อ 4.03, 4.04 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
1.1.องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	จากประเด็นต่างๆ ในข้อ 1.1 – 1.5. ให้องค์กรประเมินถึงสิ่งที่องค์กรได้มีการดำเนินการหรือจัดทำในแต่ละประเด็น แล้วบันทึกผลลงในช่องว่างในส่วนของ “สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่” ของแต่ละข้อ
1.2.องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	
1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	
1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	
1.5 องค์กรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 2 ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	จากประเด็นต่างๆ ในข้อ 2.1 – 2.4 ให้องค์กรประเมินถึงสิ่งที่องค์กรได้มีการดำเนินการหรือจัดทำในแต่ละประเด็น แล้วบันทึกผลลงในช่องว่างในส่วนของ “สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่” ของแต่ละข้อ
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กร ใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
3.1 **องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร**	จากประเด็นต่างๆ ในข้อ 3.1 – 3.5. ให้องค์กรประเมินถึงสิ่งที่องค์กรได้มีการดำเนินการหรือจัดทำในแต่ละประเด็น แล้วบันทึกผลลงในช่องว่างในส่วนของ “สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่” ของแต่ละข้อ
3.2 **พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน**	
3.3 **องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**	
3.4 **องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรสิ่งใหม่ ๆ**	
3.5 **ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน**	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
4.1.เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	
4.2.เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	

จากประเด็นต่างๆ ในข้อ 4.1 – 4.6 ให้องค์กรประเมินถึงสิ่งที่องค์กรได้มีการดำเนินการหรือจัดทำในแต่ละประเด็น แล้วบันทึกผลลงในช่องว่างในส่วนของ “สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่” ของแต่ละข้อ

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
5.1 **องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ในด้านผู้ใช้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ**	
5.2 **องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ**	
5.3 **จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์กรสร้างความสมดุลย์ระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ใช้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)**	
5.4 **องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น**	

จากประเด็นต่างๆ ในข้อ 5.1 – 5.4 ให้องค์กรประเมินถึงสิ่งที่องค์กรได้มีการดำเนินการหรือจัดทำในแต่ละประเด็น แล้วบันทึกผลลงในช่องว่างในส่วนของ “สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่” ของแต่ละข้อ

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / **ผู้บริหารระดับสูงสุด**)

แบบฟอร์ม 11 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงาน.....

(หน้าที่ 1/...)

เป้าหมาย KM (Desired State).....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

ลำดับ	กิจกรรม (KM Process)	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การบ่งชี้ความรู้								
2	การสร้างและแสวงหาความรู้	ให้ระบุรายละเอียดกิจกรรมหรือสิ่งที่องค์กรจะทำเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละขั้นตอน	ให้ระบุระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน	ให้ระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม	ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม	ให้ระบุเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม	ให้ระบุงบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม		ใช้แสดงความคืบหน้าของผลงาน
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ								
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5	การเข้าถึงความรู้								
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้								
7	การเรียนรู้								

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 12 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ชื่อหน่วยงาน..... (หน้าที่ 1/...)

เป้าหมาย KM (Desired State).....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

ลำดับ	กิจกรรม (KM Process)	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม								
2	การสื่อสาร								
3	กระบวนการและเครื่องมือ								
4	การเรียนรู้								
5	การวัดผล								
6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล								

ให้ระบุรายละเอียดกิจกรรมหรือสิ่งที่องค์กรจะทำเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละขั้นตอน

ให้ระบุระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน

ให้ระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม

ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม

ให้ระบุเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม

ให้ระบุงบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม

ใช้แสดงความคืบหน้าของผลงาน

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 13 สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงาน.....

(หน้าที่ 1/...)

เป้าหมาย KM (Desired State).....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2549	ปี พ.ศ. .....
1	**กระบวนการจัดการความรู้** (KM Process)	xx,xxx,xxx		
1.1	.....	xx,xxx,xxx		
1.7	.....	xx,xxx,xxx		
2	**กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง** (Change Management Process)	xx,xxx,xxx		
2.1	.....	xx,xxx,xxx		
2.6	.....	xx,xxx,xxx		
	รวม	xxx,xxx,xxx		

ระบุหัวข้อกิจกรรมตาม KM Action Plan ตามแบบฟอร์มที่ 11-12 แล้วสรุปงบประมาณที่ต้องใช้ลงในช่อง “งบประมาณ”

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

