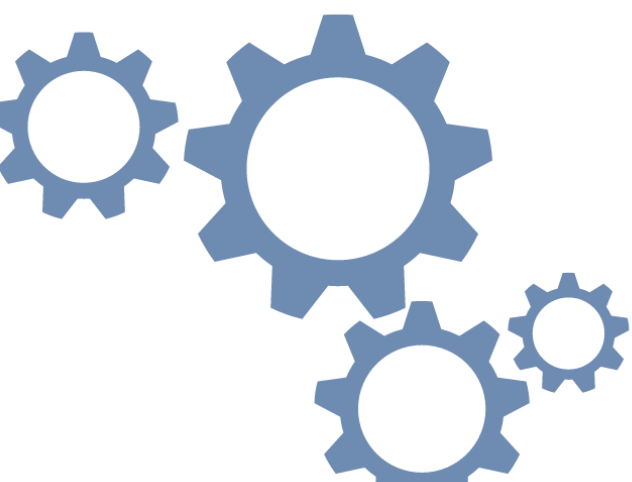




# **คู่มือปฏิบัติการ กระบวนการจัดการความรู้**





องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

ก

## คำนำ

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบมาตรฐานและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานคุณภาพ จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบฟอร์มและเอกสารที่สอดคล้อง เพื่อให้พนักงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้สามารถใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ได้

เอกสารฉบับนี้ ถือเป็นระเบียบปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการจัดการความรู้ในรูปแบบของกระบวนการและแบบฟอร์ม ซึ่งได้ระบุถึงผู้ที่มีความรับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำการจัดการความรู้ไปใช้สำหรับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม

คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

มกราคม 2566



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
กระบวนการการจัดการความรู้	1
หมวด 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	1
หมวด 2 การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3
หมวด 3 การบริหารจัดการทรัพยากร	6
หมวด 4 กระบวนการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model) โครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model)	10
หมวด 5 กระบวนการการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model)	13
หมวด 6 กระบวนการประเมินองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge Assessment Process)	15
หมวด 7 กระบวนการจัดเก็บความรู้ และรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Capturing and Knowledge Synthesis Process)	26
หมวด 8 กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)	38
หมวด 9 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้	43
หมวด 10 กระบวนการ วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ	47
หมวด 11 กระบวนการการวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล	53
หมวด 12 กระบวนการสื่อสารของผู้บริหาร	55



## กระบวนการการจัดการความรู้

### หมวด 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

#### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
- 1.2 เพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องและเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จ
- 1.3 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบริหารจัดการดำเนินการตามกระบวนการ

#### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ใช้สำหรับจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ขององค์การสุรา เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)

#### 3. เอกสารอ้างอิง

แผนยุทธศาสตร์องค์กรฉบับเดิม

#### 4. นิยาม

4.1 แผนยุทธศาสตร์ คือ ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)

4.2 การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในองค์กร บุคคล และกระบวนการที่ผ่านประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งได้รับการจัดทำเป็นกระบวนการหรือระบบ อย่างชัดเจนในองค์กร

#### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 5.1 แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ดังนี้
  - 5.1.1 ดำเนินการทบทวนแผนการดำเนินการในปีที่ผ่านมา
  - 5.1.2 จัดทำการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร และการจัดการความรู้
  - 5.1.3 จัดทำวิสัยทัศน์การจัดการความรู้
  - 5.1.4 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
  - 5.1.5 จัดทำแผนปฏิบัติการระยะเวลา 2 – 3 ปี
  - 5.1.6 ดำเนินการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร
- 5.2 แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับผู้บริหารระดับแผนกทำการทบทวนโครงสร้างความรู้ระดับองค์กรระดับงาน
- 5.3 แผนบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ดำเนินการดังนี้
  - 5.3.1 ทำการทบทวนความรู้ระดับบุคคล (หรือ Agent Knowledge Model / Functional Competency)



5.3.2 จัดทำตัวแบบการจัดการความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model)

5.3.3 จัดทำตัวแบบการจัดการความรู้ระดับงานหรือกระบวนการ (Task Knowledge Model)

5.4 เมื่อได้รับการอนุมัติแผนบริหารงานบุคคล ต้องนำมาจัดทำแผนการสื่อสาร และดำเนินการสื่อสาร แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร

## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

6.1 แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการดังนี้

6.1.1 ทำการทบทวนแผนการดำเนินการในปีที่ผ่านมา

6.1.2 จัดทำการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ องค์กร และการจัดการความรู้

6.1.3 จัดทำวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

6.1.4 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

6.1.5 จัดทำแผนปฏิบัติการระยะเวลา 2 – 3 ปี

6.1.6 ดำเนินการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร

6.2 แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับผู้บริหารระดับแผนกทำการทบทวนโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร ระดับงาน

6.3 แผนบริหารงานบุคคล ดำเนินการดังนี้

6.3.1 ทำการทบทวนความรู้ระดับบุคคล (หรือ Agent Knowledge Model / Functional Competency)

6.3.2 จัดทำตัวแบบการจัดการความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model)

6.3.3 จัดทำตัวแบบการจัดการความรู้ระดับงานหรือกระบวนการ (Task Knowledge Model)

6.4 แผนบริหารงานบุคคล นำเสนอแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ต่อ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อพิจารณาอนุมัติตามลำดับ

6.5 เมื่อได้รับการอนุมัติแผนบริหารงานบุคคล ต้องนำมาจัดทำแผนการสื่อสาร และดำเนินการสื่อสาร แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร

## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

7.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

7.2 นโยบายการจัดการความรู้



## หมวด 2 การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

1.1 เพื่อกำหนด ทบทวน นโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

1.2 เพื่อกำหนด ทบทวน ตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

1.3 จัดทำเป้าหมาย ตัวชี้วัดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ใช้สำหรับจัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้ ขององค์การสุราฯ เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)

### 3. เอกสารอ้างอิง

แผนยุทธศาสตร์องค์กรฉบับเดิม

### 4. นิยาม

4.1 นโยบายการจัดการความรู้ คือ กรอบแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ ในลักษณะประกาศให้พนักงานทั้งองค์กรปฏิบัติและดำเนินการ

4.2 ตัวชี้วัด คือ สิ่งที่ใช้ในการประเมินถึงความสำเร็จและล้มเหลวของการดำเนินการ ที่กำหนดแนวทางตามแผนยุทธศาสตร์

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

5.1 แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

5.1.1 ทบทวน และ/หรือ กำหนดลักษณะที่จำเป็นของกิจการของ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (Business Imperative)

5.1.2 กำหนดความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Areas)

5.1.3 ทบทวน กำหนด ออกแบบวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

5.1.4 กำหนดกิจกรรมที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดกิจกรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

5.1.5 เสนอนโยบายการจัดการความรู้ต่อ คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล เพื่อพิจารณาอนุมัติตัวชี้วัดตลอดทั้งกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการโดยละเอียด



## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมดำเนินการ ดังต่อไปนี้

6.1.1 ทบทวน และ/หรือ กำหนดลักษณะที่จำเป็นของกิจการของ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (Business Imperative)

6.1.2 กำหนดความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Areas)

6.1.3 ทบทวน กำหนด ออกแบบวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

6.1.4 กำหนดกิจกรรมที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ และตัวชี้วัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

6.1.5 เสนอนโยบายการจัดการความรู้ต่อ คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล เพื่อพิจารณาอนุมัติตัวชี้วัดตลอดทั้งกิจกรรมผลักดันเป้าหมาย เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการโดยละเอียด

## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

7.1 นโยบายการจัดการความรู้

7.2 แบบฟอร์มการประเมินลักษณะของกิจการ (Business Imperative Evaluation)



## แบบฟอร์มการประเมินลักษณะของกิจการ (Business Imperative Evaluation)

ระบุลักษณะกิจการที่องค์กรดำเนินการ

Operational Excellence	Customer Knowledge	Innovation	Growth and Change
เน้นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน	สร้างความเข้าใจความต้องการของลูกค้า และ การสร้างการตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ดีขึ้น	ทดสอบความสำเร็จในปัจจุบันด้วยใช้ตลาดสถานการณ์ใหม่ หรือพนักงานกลุ่มใหม่
สร้าง Best Practice	พัฒนาความรู้เกี่ยวกับลูกค้า	กระบวนการถอด จัดเก็บ และ รวบรวมความรู้	กำหนด ระบุ และกระจาย Good Practice
ให้ความสำคัญกับ Process Innovation	พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการตลาด	การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้	นำเอาพนักงานใหม่เข้ามาเพื่อเพิ่มอัตราเร่งในการเปลี่ยนแปลง
การสร้าง Communities of Practice	พัฒนาความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	
สัดส่วน (เปอร์เซ็นต์) ที่กิจการเป็น			

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว องค์กรของท่านมีลักษณะใดเป็นหลัก :

องค์กรที่เน้นการลงมือปฏิบัติ (The Doer)	องค์กรที่เน้นการสร้าง (The Maker)	องค์กรที่เน้นการขาย (The Seller)

ผู้บันทึก :

วัน/เดือน/ปี :





### หมวด 3 การบริหารจัดการทรัพยากร

#### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อวางแผนการจัดการการใช้แหล่งที่มา และอรรถประโยชน์ของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดการความรู้
- 1.2 เพื่อกำหนดทรัพยากรที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการความรู้
- 1.3 เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางการกำหนดเกณฑ์ทั้งในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อันรวมถึงงบประมาณในการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
- 1.4 เพื่อบริหารจัดการ จัดลำดับความสำคัญ ให้ทรัพยากรต่าง ๆ มีความเหมาะสม ยืดหยุ่นต่อการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้

#### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางการกำหนดเกณฑ์ทั้งในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อันรวมถึงงบประมาณในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### 3. เอกสารอ้างอิง

-

#### 4. นิยาม

**ทรัพยากรการบริหารจัดการความรู้** คือ สิ่งที่มีความจำเป็นได้รับการคุ้มครอง และลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร อันประกอบด้วย เงินหรือทุน ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ อุปกรณ์ ระยะเวลา

#### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 5.1 แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้
  - 5.1.1 ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ได้รับการอนุมัติ จัดทำโครงการ และแผนการบริหารโครงการ แผนการบริหารทรัพยากร
  - 5.1.2 สรุปข้อมูล งบประมาณในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้บรรจุลงในแผนงบประมาณประจำปีของแผนกบริหารงานบุคคล
  - 5.1.3 นำเสนองบประมาณการจัดการความรู้ให้แก่ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมต่อคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลเพื่อพิจารณาอนุมัติ
  - 5.1.4 ดำเนินการตามแผนงาน แผนงบประมาณ แผนทรัพยากรทั้งหมด พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม
- 5.2 คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล มีหน้าที่ พิจารณาอนุมัติงบประมาณการจัดการความรู้ และติดตามแผนงาน แผนงบประมาณ แผนทรัพยากรทั้งหมด ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

#### 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 6.1 ขั้นตอนการจัดทำ (ปัจจัยนำเข้า)



แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

6.1.1 ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ที่ได้รับการอนุมัติ จัดทำโครงการ และแผนการบริหารโครงการ แผนการบริหารทรัพยากร ลงในแบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter)

6.1.2 สรุปข้อมูล งบประมาณในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้บรรจุลงในแผนงบประมาณประจำปีของแผนกบริหารงานบุคคล (อ้างอิง แบบฟอร์ม เอกสารการจัดทำงบประมาณตามรูปแบบลักษณะ) แผนกบริหารงานบุคคล ต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อจัดสรรทรัพยากร ดังต่อไปนี้

ลำดับที่	หัวข้อเกณฑ์	ค่าน้ำหนัก %	ต่ำ (1 คะแนน)	กลาง (2 คะแนน)	สูง (3 คะแนน)
1. เกณฑ์จัดสรรทรัพยากรบุคคล					
1	ความเร่งด่วนสอดคล้องกับระบบงานโดยรวมขององค์กรและโครงสร้างองค์กรในอนาคต และสอดคล้องกับ Competency Gap ของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต	20	สอดคล้องกับหน่วยงานเดียว	สอดคล้องกับบางหน่วยงาน	สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร
2	ภารกิจ ธุรกิจใหม่ และระบบประเมินผลใหม่	20	ภารกิจ ธุรกิจเดิม และ ระบบ ประเมินผลเดิม	ปรับปรุงภารกิจ ธุรกิจ และระบบ ประเมินผลเดิม	ภารกิจ ธุรกิจใหม่ และระบบประเมินผลใหม่
3	สอดคล้องกับปริมาณงาน ค่างาน และความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้คน	20	สอดคล้องกับปริมาณงาน ค่างาน น้อย และไม่จำเป็นเร่งด่วนในการใช้คน	สอดคล้องกับปริมาณงาน ค่างานปานกลาง และความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้คนในระดับปานกลาง	สอดคล้องกับปริมาณงาน ค่างานมาก และความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้คนมาก
2. เกณฑ์จัดสรรงบประมาณ					
2.1	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานปกติ (ไม่เกิน 1 แสนและปีก่อน)	10	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานมากกว่าปกติมาก (เกิน 5 แสน)	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานมากกว่าปกติ (เกิน 2 แสน แต่ไม่เกิน 5 แสน)	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานปกติ (ไม่เกิน 2 แสนและปีก่อน)
2.2	ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15	ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1 กลุ่ม	ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่ม	ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม
2.3	มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า/มีการประเมินโอกาสในความสำเร็จ	15	มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า/การประเมินโอกาสในความสำเร็จน้อยกว่า 60%	มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า/มีการประเมินโอกาสในความสำเร็จ 60% ขึ้นไป	มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า/มีการประเมินโอกาสในความสำเร็จ 100%
หมายเหตุ แผนงาน/โครงการใดมีคะแนนระดับ 3 คะแนน จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรก่อน					

## 6.2 ขั้นตอนนำเสนอ

แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการดังต่อไปนี้



6.2.1 นำเสนองบประมาณการจัดการความรู้ให้แก่ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพิจารณาเห็นชอบ และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลเพื่อพิจารณาอนุมัติตามลำดับ

6.2.2 ดำเนินการตามแผนงาน แผนงบประมาณ แผนทรัพยากรทั้งหมด พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม

### 6.3 ขั้นตอนการทบทวน

แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

6.3.1 การนำเสนอผลการดำเนินการ และแผนการใช้ทรัพยากรเพื่อการจัดการความรู้ ทุกเดือนต่อ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม

6.3.2 นำเสนอการทบทวนแผนการใช้ทรัพยากร และงบประมาณทุกไตรมาส ต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม กรณีที่มีการปรับลดหรือเพิ่ม งบประมาณระหว่างกาล ให้อ้างอิงระเบียบปฏิบัติด้านงบประมาณขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สำหรับกรณี งบประมาณ

## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

7.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

7.2 แบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter)

7.3 ระเบียบปฏิบัติด้านงบประมาณ





แบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter) (FM-KM-002)	
ชื่อโครงการ (Project Name)	
ปัญหา / ความท้าทาย (Problem Statement / Design Challenge)	
เริ่มต้น & สิ้นสุด (Start & Completion Date)	
ตัวชี้วัดปัจจุบัน (Baseline Metric)	
ตัวชี้วัดเบื้องต้น (Primary Metric)	
ตัวชี้วัดระดับสอง (Secondary Metric)	
เป้าหมาย (Goal)	
ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ (Benefit)	
วิธีการในการทำโครงการ (Method)	
ทีมสนับสนุน (Team Support)	
สมาชิกทีม (Team Members)	
ผู้เสนอ	
ผู้อนุมัติ	



## หมวด 4 กระบวนการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model)

### โครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model)

#### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อกำหนด ระบุ โครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)
- 1.2 เพื่อกำหนดจัดทำความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge / Enterprise Knowledge)
- 1.3 เพื่อกำหนดจัดทำความรู้ระดับงาน (Task Knowledge / work process)
- 1.4 เพื่อดำเนินการเชื่อมโยงความรู้ระดับองค์กร สู่ความรู้ระดับงาน และ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

#### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อกำหนด ระบุ โครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure) และเชื่อมโยงความรู้ระดับองค์กร สู่ความรู้ระดับงาน และ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

#### 3. เอกสารอ้างอิง

-

#### 4. นิยาม

4.1 **ความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model)** คือ ผลรวมของความรู้ต่างๆ ในองค์การที่สร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจ ทั้งในรูปแบบสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเป็นความรู้หลัก (Critical Knowledge Area) เป็นระดับความรู้เชิงยุทธศาสตร์

4.2 **ความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model / Work Process Knowledge)** คือ ผลรวมของความรู้ต่างๆ ในกระบวนการทำงาน หรืองาน ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับ ความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) ทั้งในรูปแบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน ระเบียบปฏิบัติการ กฎต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ

#### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 5.1 แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 5.1.1 ทบทวนโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge)
  - 5.1.2 วิเคราะห์ ความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model)
  - 5.1.3 นำเสนอรายละเอียดจากการทบทวนความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) และความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) และสิ่งที่วิเคราะห์ต่อ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้เห็น/พิจารณาเห็นชอบ และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลเพื่อพิจารณาอนุมัติ
  - 5.1.4 ทบทวนความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) และความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) จะดำเนินการทุกปี ปีละ 1 ครั้งเว้นแต่จะมีการปรับเปลี่ยนงาน โครงสร้างงาน ทิศทางธุรกิจ หรือรูปแบบธุรกิจ



## 5.2 แผนบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.2.1 นำความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) และความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) ได้รับการอนุมัติ สื่อสารให้กับพนักงานทราบอย่างทั่วถึง

5.2.2 บรรจุในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวางแผนประเด็น หรืองาน สำหรับการ จัดการ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices)

## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

6.1 แผนบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการดังนี้

6.1.1 ทบทวนโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge)

6.1.2 วิเคราะห์ ความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model)

6.1.3 นำเสนอรายละเอียดจากการทบทวนความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) และ ความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) และสิ่งที่วิเคราะห์ต่อ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้ความเห็น/พิจารณาเห็นชอบ และคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลเพื่อพิจารณาอนุมัติ

6.1.4 ทบทวนความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) และความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) จะดำเนินการทุกปี ปีละ 1 ครั้งเว้นแต่จะมีการปรับเปลี่ยนงาน โครงสร้างงาน ทิศทางธุรกิจ หรือ รูปแบบธุรกิจ

6.2 นำความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge) และความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) ได้รับการอนุมัติ สื่อสารให้กับพนักงานทราบอย่างทั่วถึง

6.2.1 บรรจุในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวางแผนประเด็น หรืองาน สำหรับการ จัดการ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices)

6.2.2 วางแผนประเด็น หรืองาน สำหรับการจัดการชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices)

6.2.3 ใช้ความรู้เหล่านั้นในการออกแบบกิจกรรม บรรยายภาค ในการเรียนรู้ของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

## 7. อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

7.1 แผนยุทธศาสตร์จัดการความรู้

7.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

7.3 กระบวนการทำงาน (Procedure)

7.4 ระเบียบปฏิบัติงาน (Work Instruction)





Document Name		ผู้รับผิดชอบ	
แบบฟอร์มดำเนินการจัดทำความรู้ ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model 1 Worksheet : FM-KM-003)			
Documentation Objective		บริษัท	
ที่	Organization Model (OM2)	Explanation	Organizational Knowledge: Core Business Process Knowledge (Special)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Document Name		ผู้รับผิดชอบ						
แบบฟอร์มดำเนินการวิเคราะห์การ จัดการความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Model 2 Worksheet : FM-KM-004)								
Documentation Objective		บริษัท						
Process Name:								
Task Knowledge Model CODE:								
ที่	Process Breakdown (Task)	Performed By (Agent)	Knowledge Name	Posed by (Agent)	Nature of Knowledge 1	Nature of Knowledge 2	Nature of Knowledge 3	Form of Knowledge



## หมวด 5 กระบวนการการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model)

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

1.1 เพื่อกำหนดจัดทำความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model)

1.2 เพื่อออกแบบจุดเชื่อมโยงระหว่าง กระบวนการจัดการความรู้ และการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อกำหนด ระบุ โครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure) และเชื่อมโยงความรู้ระดับองค์กร สู่ความรู้ระดับงาน และ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

### 3. เอกสารอ้างอิง

-

### 4. นิยาม

**ความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model)** คือ ผลรวมของความรู้ต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลในองค์กรมี หรือใช้เพื่อการผลักดันให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ โดยปกติลักษณะของ ความรู้ระดับบุคคลจะถูกจัดให้อยู่ในองค์ประกอบหลักของการทำงาน ที่กำหนดขึ้นเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency) และมีลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของ การเคลื่อนไหวของความรู้ (Knowledge Flow) ซึ่งหมายถึง ต้องเป็นความรู้ที่สามารถสร้างมูลค่า เพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จให้เกิดขึ้นในงานได้

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

แผนกบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1 ทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พร้อมทั้งจัดทำ การวิเคราะห์ลำดับขั้นและองค์ประกอบของงานจากมาตรฐานตำแหน่งงาน (Function Job Analysis)

5.2 สัมภาษณ์ผู้ครองตำแหน่งงานเป้าหมาย

5.3 นำชุดความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge) บรรจุในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายตำแหน่ง ของผู้ครองตำแหน่งนั้น ๆ และวางแผนประเด็น หรืองาน สำหรับการจัดการชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices)

5.4 ทบทวนความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge)

### 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการดังนี้

6.1 ทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พร้อมทั้งจัดทำ การวิเคราะห์ลำดับขั้นและองค์ประกอบของงานจากมาตรฐานตำแหน่งงาน (Function Job Analysis)

6.2 สัมภาษณ์ผู้ครองตำแหน่งงานเป้าหมาย เพื่อยืนยันความรู้ สมรรถนะของตำแหน่งต่าง ๆ จากผู้ครองตำแหน่ง

6.3 นำชุดความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge) บรรจุในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายตำแหน่ง ของผู้ครองตำแหน่งนั้น ๆ และวางแผนประเด็น หรืองาน สำหรับการจัดการชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices)







6.4 ทบทวนความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge) จะดำเนินการทุกปี ปีละ 1 ครั้งเว้นแต่จะมีการปรับเปลี่ยนงาน โครงสร้างงาน ทิศทางธุรกิจ หรือ รูปแบบธุรกิจ

## 7. อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

7.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (QM-KM-001)

7.2 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

7.3 การวิเคราะห์ลำดับขั้นและองค์ประกอบของงานจากมาตรฐานตำแหน่งงาน (Function Job Analysis)



## หมวด 6 กระบวนการประเมินองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge Assessment Process)

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อประเมินความรู้ที่มีความจำเป็นต่อองค์กร (Critical Business Knowledge)
- 1.2 เพื่อกำหนด ระบุขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Business Capability)
- 1.3 เพื่อลำดับความสำคัญและ ประเมินความสำคัญของขีดความสามารถหลักขององค์กร (Prioritize Core Business Capability)
- 1.4 เพื่อนำไปออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ธุรกิจ และความยั่งยืน

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เป็นการประเมินความรู้ที่มีความจำเป็นต่อองค์กร และระบุขีดความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำไปออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์กร

### 3. เอกสารอ้างอิง

- 3.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
- 3.2 ระเบียบปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (QP-KM-002)

### 4. นิยาม

- 4.1 **ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อองค์กร (Critical Business Knowledge)** หมายถึง ความรู้ที่ช่วยให้องค์กรยืนหยัดตามเป้าประสงค์การก่อตั้ง และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 4.2 **ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Business Capability)** หมายถึง จุดแข็งขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ที่มีความจำเป็นต่อองค์กร แล้วสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้สำเร็จ

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 5.1 การกำหนดนโยบายอ้างอิง ระเบียบปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - 5.2 กระบวนการการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร(Organizational Knowledge Model) และโครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model)
  - 5.3 การกำหนดคุณค่าขององค์กร (Value Proposition) ลงในแบบฟอร์มการประเมินคุณค่าความรู้ขององค์กร (FM-KM-005)



5.4 ระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge) ลงในแบบฟอร์มวิเคราะห์การไหลของข้อมูลและความรู้ (Knowledge flows (FM-KM-006)) และแบบฟอร์มระบุและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (FM-KM-007) แยกรายหน่วยงาน

5.5 จัดทำ Knowledge Maps เพื่อการระบุการไหล (Flow) และตำแหน่ง (Location) ของความรู้นั้นลงในแบบฟอร์มแผนภูมิความรู้ (Knowledge Map) (FM-KM-008)

5.6 จัดทำ และกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge)

5.7 จัดทำสรุปรายงานความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge) และนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพิจารณาเห็นชอบ/ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองต่าง ๆ หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้แผนกบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

5.8 นำเสนอรายงานความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge) ต่อคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล เพื่อพิจารณาอนุมัติ

5.9 ดำเนินการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน ถึงความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge)

5.10 นำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร บรรจุลงในสมรรถนะแต่ละระดับขององค์กร เพื่อนำไปสู่แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge) และแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการดังนี้

6.1 กำหนดนโยบายอ้างอิง ระเบียบปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6.2 จัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร(Organizational Knowledge Model) และโครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model)

6.3 กำหนดคุณค่าขององค์กร (Value Proposition) ลงในแบบฟอร์มการประเมินคุณค่าความรู้ขององค์กร

6.4 ระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge) ลงในแบบฟอร์มวิเคราะห์การไหลของข้อมูลและความรู้ (Knowledge Flow ) และแบบฟอร์มระบุและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร แยกรายหน่วยงาน

6.5 จัดทำ Knowledge Maps เพื่อการระบุการไหล (Flow) และตำแหน่ง (Location) ของความรู้นั้นลงในแบบฟอร์มแผนภูมิความรู้ (Knowledge Map)

6.6 จัดทำ และกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge)

6.7 จัดทำสรุปรายงานความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge) และนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพิจารณาเห็นชอบ/ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองต่างๆ หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้แผนกบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม ดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ



6.8 นำเสนอรายงานความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge) ต่อคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล เพื่อพิจารณาอนุมัติ

6.9 ดำเนินการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน ถึงความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge)

6.10 นำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร บรรจุลงในสมรรถนะแต่ละระดับขององค์กร เพื่อนำไปสู่แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge) และแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

## 7. อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

7.1 แผนยุทธศาสตร์องค์กร และการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้

7.2 ระเบียบปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

7.3 กระบวนการการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model) และโครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model)

7.4 แบบฟอร์มการประเมินคุณค่าความรู้ขององค์กร

7.5 แบบฟอร์มวิเคราะห์การไหลของข้อมูลและความรู้ (Knowledge Flow)

7.6 แบบฟอร์มระบุและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

7.7 แบบฟอร์มแผนภูมิความรู้ (Knowledge Map)







คำถามชุดที่ 2 เป็นคำถามที่ช่วยให้เรามีความเข้าใจถึงอุปสรรค และสมมติฐานเกี่ยวกับความรู้ในบริบทขององค์กร ลูกค้า ในระยะยาว

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.





This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

- 1) ความท้าทายที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรหรือไม่
  - a. ☐ เชื่อมโยง
  - b. ☐ ไม่เชื่อมโยง
- 2) ความท้าทายเหล่านั้นมีผลต่อผลประกอบการขององค์กรหรือไม่
  - a. ☐ มีผล
  - b. ☐ ไม่มีผล
- 3) ความท้าทายเหล่านั้นได้แสดงออกถึงคุณค่าที่จับต้อง (ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการ) ได้หรือไม่
  - a. ☐ แสดง
  - b. ☐ ไม่แสดง
- 4) ความท้าทายที่เหล่านั้นได้ช่วยในการรักษาความรู้ที่ทรงคุณค่าขององค์กรไว้หรือไม่





- a. ☐ รักษา
- b. ☐ ไม่รักษา
- 5) ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ในองค์กรได้พัฒนาตนเอง และมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาหรือไม่
- a. ☐ มี
- b. ☐ ไม่มี

คำถามชุดที่ 5 เราให้ความสนใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้บริหารต่อการจัดการความรู้อย่างไร และอะไรคือความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของคำถาม : คำถามชุดที่ 5 เป็นคำถามที่ช่วยให้เราให้ความสนใจความคาดหวังของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการความรู้

ระบุความคาดหวังต่อการจัดการความรู้	ระบุเปอร์เซ็นต์ที่จะสำเร็จ (โอกาสที่จะสำเร็จตามความคาดหวัง)





แบบฟอร์มวิเคราะห์การไหลของข้อมูลและความรู้ (Knowledge Flow)

Critical Knowledge Name	
Code	
Agents	
Knowledge Agents : Human Agent (Individual / Collective)	
Knowledge Agents : Automate Agent	
Transformation Method	
1.	
2.	
3.	
Artifact	
1.	
2.	
3.	





แบบฟอร์มระบุและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

หน่วยงาน/สังกัด : .....

ที่	สรุปความท้าทาย โอกาส ของยุทธศาสตร์องค์กร	ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ความรู้ที่มีความจำเป็น ที่ผลักดันให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขัน	ความรู้ระดับ องค์กร	ความรู้ระดับ งาน	ความรู้ระดับ บุคคล	ผู้รับผิดชอบ (ตำแหน่ง / สำนัก/หน่วยงาน)



## แบบฟอร์มแผนภูมิความรู้ (Knowledge Map)

### 1. Enterprise Knowledge Maps

#### 1.1 Strategic – level knowledge map:

**วัตถุประสงค์ :** แผนภูมิความรู้ระดับกลยุทธ์ ใช้เพื่อระบุระดับขีดความสามารถที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 1.2 Enterprise – level knowledge map:

**วัตถุประสงค์ :** แผนภูมิความรู้ระดับองค์กรเพื่อแสดงถึงความรู้ขององค์กรโดยภาพรวม อ้างอิงข้อมูลจากกระบวนการการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model) และโครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model) (QP-KM-004)

### 2. Process Explicit Knowledge Maps

#### 2.1 Job – or Role base knowledge map

**วัตถุประสงค์ :** แผนภูมิความรู้ที่จะระบุถึงความรู้สำหรับกระบวนการเฉพาะ (อ้างอิงข้อมูลจากกระบวนการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model) และโครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model) (QP-KM-004)

#### คำอธิบายหลักการ

#### ขั้นตอนในการทำ Knowledge Map

1. ระบุกระบวนการที่ต้องการดำเนินการ โดยเป็นกระบวนการที่ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรได้มีการเคลื่อนไหว
2. จัดทำ ผังกระบวนการในกระบวนการที่เลือก
3. ระบุถึง Key decision point และ Cross functional hands off.
4. ระบุถึงเจ้าของกระบวนการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกิจกรรมในกระบวนการ
5. ระบุถึงแหล่งที่มาทั้งฝั่งรับความรู้ที่จำเป็นเข้ามา และฝั่งถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นออก
6. ระบุถึง knowledge asset ในแต่ละกระบวนการ
7. สร้างคลังความรู้ในแต่ละประเภท
8. ระบุถึงสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง และความเชื่อมต่อ
9. พัฒนาแผนในการทบทวน และตรวจสอบความถูกต้อง



## หมวด 7 กระบวนการจัดเก็บความรู้ และรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Capturing and Knowledge Synthesis Process)

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อกำหนด ระบุ โครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)
- 1.2 เพื่อดำเนินการรวบรวม เรียบเรียงองค์ความรู้ที่จัดเก็บ (Knowledge Synthesis)

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการการคัดกรองความรู้ การกลั่นกรองความรู้ การจัดรูปแบบความรู้ใหม่ จนถึงการนำเสนอตีพิมพ์หรือถ่ายทอดองค์ความรู้

### 3. เอกสารอ้างอิง

-

### 4. คำนิยาม (Definition)

4.1 ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อองค์กร (Critical Business Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ช่วยให้องค์กรยืนหยัดตามเป้าประสงค์การก่อตั้ง และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.2 การจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capturing) หมายถึง วิธีการหนึ่งในกระบวนการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของกระบวนการที่มีเกี่ยวกับการคัดกรองความรู้ การกลั่นกรองความรู้ การจัดรูปแบบความรู้ใหม่ จนถึงการนำเสนอตีพิมพ์หรือถ่ายทอด ซึ่งต้องดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ

4.2.1 Explicit Knowledge Object (Documented knowledge)

4.2.2 Tacit Knowledge Object (Undocumented knowledge)

4.3 การรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Synthesis) หมายถึง ผลรวมของการรวมรวมความรู้ และแหล่งที่มาของความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรมาพัฒนาเป็นแนวทาง หรือคู่มือที่พนักงานสามารถนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจในการทำงาน หรือผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

5.1 แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1.1 จัดเก็บองค์ความรู้ โดยทำการศึกษาลักษณะองค์ความรู้ว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge) หรือความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (Non Critical Knowledge) เพื่อบรรจุลงในคลังความรู้

5.1.2 กำหนดความรู้ใน Knowledge Inventory ว่าความรู้ใดจะใช้เป็นการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และความรู้ใดจะใช้เป็นความรู้สำหรับสร้างกระบวนการในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) จากนั้นให้บรรจุลงแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)

5.1.3 วิเคราะห์การรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Synthesis Form : ) เพื่อทำรูปแบบการรวบรวมเรียบเรียง



5.2 คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่พิจารณาเห็นชอบ/ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองต่างๆ หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

### 6.1 การจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capturing)

6.1.1 แผนกบริหารงานบุคคล และคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรมร่วมกันทบทวนศึกษา โดยแยกการศึกษาออกเป็น

1) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge) โดยใช้แบบฟอร์มระบุและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร และแบบฟอร์มแผนภูมิความรู้ (Knowledge Map)

2) ความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (Non Critical Knowledge) โดยอ้างอิง กระบวนการการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model) และโครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge, Process Knowledge Model)

3) ทำการคัดกรอง กลับกรองว่าความรู้ตาม 2) ที่มีความสอดคล้องกับทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรในมิติต่าง ๆ ตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

6.1.2 เมื่อได้ความรู้จากการรวบรวมตามข้อ 6.1.1 เป็น Knowledge Master List แล้วให้กำหนดระบุนายชื่อผู้เป็นเจ้าของความรู้ของแต่ละความรู้ (Knowledge Owner) ลงใน Knowledge Master List และจัดตารางในการดำเนินการสำหรับกระบวนการเอกสารความรู้ (Knowledge Documentation)

6.1.3 จัดตารางนัดสัมภาษณ์เพื่อจัดเก็บรายละเอียดของความรู้ตาม Knowledge Master List กับเจ้าของความรู้ (Knowledge Owner) แล้วบันทึกลงในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ (Knowledge Acquisition Form )

6.1.4 สรุปผลจากการสัมภาษณ์โดยนำมาเปรียบเทียบกับจาก Knowledge Master list และสิ่งที่พบจากการสัมภาษณ์ มีสิ่งใดที่เป็นความรู้ใหม่ จากประสบการณ์ที่สั่งสมหรือไม่ ให้ทำการบันทึกในแบบสัมภาษณ์ แล้วสรุปเพิ่มเติมใน Knowledge Master List เป็นแบบ Revision โดยทำการวิเคราะห์จำแนกความรู้ใน 2 ลักษณะคือ

1) ความรู้ที่เป็นความรู้ที่สอดคล้องตามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร วิเคราะห์เพื่อพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์

2) ความรู้ที่พบคือความรู้ใหม่ ให้นำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้

6.1.5 นำความรู้ที่เกิดจากการจัดเก็บ (Knowledge Capturing) และความรู้เพิ่มเติมจากการทำการวิเคราะห์ประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร บรรจุลงในคลังความรู้ (Knowledge Inventory)

6.1.6 กำหนดความรู้ใน Knowledge Inventory ว่าความรู้ใดจะใช่เป็นการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และความรู้ใดจะใช่เป็นความรู้สำหรับสร้างกระบวนการในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) จากนั้นให้บรรจุลงแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)

### 6.2 การรวบรวมเรียบเรียง (Knowledge Synthesis Process)



6.2.1 จำแนก ความรู้จาก คลังความรู้ (Knowledge Inventory)

6.2.2 รวบรวมความรู้จากหน่วยงาน แหล่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความรู้ต่างๆ อาทิ เอกสารที่ได้รับการอ้างอิง

6.2.3 วิเคราะห์ในแบบฟอร์มการวิเคราะห์การรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Synthesis Form ) เพื่อทำรูปแบบการรวบรวมเรียบเรียง (Synthesized Knowledge Format)

6.2.4 นำเสนอรายการการรวบรวมเรียบเรียงความรู้ต่อ คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม และคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล ตามลำดับ เพื่อพิจารณาเห็นชอบ/ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองต่างๆ หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้คณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรมดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

6.2.5 ติดตามกระบวนการในการจัดทำ และรวบรวม เรียบเรียงความรู้ จากผู้รับผิดชอบที่ได้รับการระบุตามเอกสาร

6.2.6 เมื่อรูปแบบการรวบรวมเรียบเรียง (Synthesized Knowledge Format) ได้รับการจัดทำ แล้ว ผู้รับผิดชอบจัดส่งให้แก่คณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อดำเนินการกำหนดรหัส ตั้งค่าเอกสาร แจกจ่ายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติ และจัดเก็บในคลังความรู้ (Knowledge Inventory)

## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

7.1 กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้

7.2 แบบฟอร์มระบุและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

7.3 แบบฟอร์มแผนภูมิความรู้ (Knowledge Map)

7.4 Knowledge Master List

7.5 แบบฟอร์มการสัมภาษณ์ (Knowledge Acquisition Form)

7.6 แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)

7.7 แบบฟอร์มการวิเคราะห์การรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Synthesis Form)





### แบบฟอร์มการสัมภาษณ์ (Knowledge Acquisition Form)

Knowledge Acquisition Session note (Existing)	
Process Name :	
Task Knowledge Model Code :	
Date :	
Person Interviewed :	
Interviewer :	
Interview Technique :	
Objective	
Reference (Documentation)	
Take Note ( Key Points)	
<p>** (ใช้ Guideline คำถามจาก Sheet 3 ประกอบกับ Learning Dynamic cycle)</p>	
Summary Key finding :	
Points to be clarified/followed up	
Special Consideration	







[illegible]



จากรายการความรู้ที่จำเป็นในงานของคุณ ให้แยกตามไปทีละรายการความรู้ด้วยคำถามต่อไปนี้

1. คุณได้ใช้ความรู้นี้อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

---

---

---

---

---

---

---

2. มีแหล่งที่คุณสามารถได้รับความรู้นี้ที่แหล่ง โปรดอธิบาย

---

---

---

---

---

---

---

3. นอกจากตัวคุณแล้วมีใครอีกไหมที่ต้องการความรู้ชุดนี้ในการทำงาน (ภายในองค์กรของคุณ)

---

---

---

---

---

---

---

4. บ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณ และคนอื่นๆ ตามที่คุณระบุในข้อ 3 ได้ใช้ความรู้ชุดนี้บ้างในการทำงาน

---

---

---

---

---

---

---





This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible][illegible][illegible]

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.[illegible]

แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ ประจำปี ..... (FM-KM-011)

ที่	กิจกรรมการจัดการ ความรู้	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เดือน 1	เดือน 2	เดือน 3	เดือน 4	เดือน 5	เดือน 6	เดือน 7	เดือน 8
1											
2											
3											
4											
5											

แบบฟอร์มการวิเคราะห์การรวบรวมเรียบเรียงความรู้ Knowledge Synthesis Form

ที่.	รายการความรู้	แหล่งที่มา	Synthesis knowledge Format						น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
			ระเบียบ ปฏิบัติการ	รายงาน	การนำเสนอ	เอกสารวิธีการ ทำงาน	FAQ (Troubleshoot)	Guideline, Manual	Must Follow	Should Follow	Could Follow	





## หมวด 8 กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อนำเอาความรู้ที่เป็น ความรู้ที่ได้จากกระบวนการรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้ มาใช้ในการสร้างสรรค์ความรู้และพัฒนาต่อยอดสร้างสรรค์ความรู้ที่มีคุณค่าแก่องค์กร
- 1.2 เพื่อสร้างพื้นที่สำหรับการสร้างสรรค์ความรู้ (Ba) ด้วยกิจกรรม กระบวนการต่าง ๆ

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อนำเอาความรู้ที่เป็น ความรู้ที่ได้จากกระบวนการรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้ มาใช้ในการสร้างสรรค์ความรู้และพัฒนาต่อยอดสร้างสรรค์ความรู้ที่มีคุณค่าแก่องค์กร

### 3. เอกสารอ้างอิง

- 3.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
- 3.2 กระบวนการรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้

### 4. นิยาม

- 4.1 กระบวนการสร้างสังคม (Socialization) หมายถึง กระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และร่วมกันในการสร้างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อาทิ การแบ่งปันแนวคิด การแบ่งปันความรู้ทางเทคนิค
- 4.2 กระบวนการอธิบายความรู้ (Externalization) หมายถึง กระบวนการการนำเอาความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ไปสู่การเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)
- 4.3 กระบวนการรวบรวมความรู้ (Combination) หมายถึง กระบวนการรวบรวมแนวคิด กรอบแนวคิดต่าง ๆ ในรูปแบบ synthesized knowledge ไปสู่ระบบความรู้
- 4.4 กระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization) หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมเอา หรือแปลงเอาความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไปสู่ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)
- 4.5 Ba หมายถึง พื้นที่ที่ใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ โดยพิจารณา 3 สิ่ง คือ เวลา สถานที่ และความสัมพันธ์ ซึ่งหมายรวมถึงเป็นบริเวณที่ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) มารวมตัวกันในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 5.1 แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 5.1.1 ทบทวนข้อมูลจากความรู้ที่ได้ ในกระบวนการรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้ และสถานการณ์ความท้าทายปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำมากำหนดประเด็นในการแบ่งปัน
  - 5.1.2 จัดสรรสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
  - 5.1.3 จัดกิจกรรมเพื่อสื่อสาร แบ่งปันความรู้จากขั้นตอนการสร้างต้นแบบ (Building an Archetype) ในรูปแบบต่างๆ โดยบรรจุเพิ่มเติมในแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปี
- 5.2 คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่พิจารณาเห็นชอบ/ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองต่างๆ หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



## 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

### 6.1 ขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ (sharing Tacit Knowledge)

#### 6.1.1 การเตรียมการ

แผนบริหารงานบุคคล และคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการดังนี้

1) ทบทวนข้อมูลจากความรู้ที่ได้ ในกระบวนการรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้ (QP-KM-007) และสถานการณ์ความท้าทายปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำมากำหนดประเด็นในการแบ่งปัน แล้วนำเสนอประเด็นในแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ และให้คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพิจารณาเห็นชอบในประเด็นดังกล่าว

2) กรณีหัวข้อที่ได้รับความเห็นชอบตามข้อ 1 เป็นประเด็นที่มีลักษณะเพื่อให้ความรู้แบ่งปันความรู้ทางเทคนิค หรือความรู้ที่ไม่ได้ต้องมีการแก้ปัญหาหรือใช้เพื่อแก้ปัญหา ให้จัดทำในรูปแบบกลุ่มแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Session) โดยให้เจ้าของความรู้ (Knowledge Owner) เป็นผู้แบ่งปัน หรือผู้มีประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกเป็นผู้แบ่งปัน

3) กรณีหัวข้อที่ได้รับความเห็นชอบตามข้อ 1 เป็นประเด็นที่มีลักษณะที่ต้องอาศัยการแก้ปัญหา หรือเป็นการจัดการเพื่อการพัฒนาอย่างหนึ่งอย่างใด ให้แผนบริหารงานบุคคล และคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม กำหนดสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของประเด็นนั้นๆ มาร่วมอยู่ในทีมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) แล้วดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4) สื่อสารประเด็นต่างๆ ที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันไปยังพนักงาน พร้อมทั้งแผนกิจกรรม

#### 6.1.2 การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ

1) การจัดพื้นที่อย่างเป็นทางการสำหรับการแบ่งปัน โดยการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมลงใน แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปี

2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) ผู้เข้าร่วมจะต้องทำการบันทึกลงในแบบฟอร์มสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learnt Form)

3) การนำชุมชนนักปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในรายการกิจกรรม เยี่ยมชม ดูงาน ภายนอกให้ใช้ระเบียบอ้างอิงการฝึกอบรมและพัฒนาของหน่วยงาน แต่ผู้เรียนทุกคนต้องจัดทำแบบฟอร์มสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learnt Form) ของการเยี่ยมชมดูงาน

4) การจัดโครงการเพื่อการแก้ปัญหา การพัฒนา ตามประเด็นที่ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) แต่ละกลุ่ม โดยใช้แบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter)

#### 6.1.3 ขั้นตอนการสร้างสรรค์แนวคิด (Creating Concept)



1) ชุมชนนักปฏิบัติแต่ละทีม จะนำประเด็นจากข้อ 6.1.2 (4) มาทำการกำหนดประเด็นในการหารือ ระดมสมอง สร้างกรอบแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อหาทางออกที่หลากหลาย หรือนำไปสู่แนวคิดในการสร้างนวัตกรรม

2) หากแนวคิดที่ระดมสมองตามข้อ 4 ในขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ (sharing Tacit Knowledge) สรุปแนวคิดนี้เพื่อการแก้ปัญหา ให้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เขียนรายละเอียดในแบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter) เป็นไปในทิศทางในการแก้ปัญหา และให้เข้าสู่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา (Problem solving Process) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบทลงถึงวิธีการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการนั้น

3) หากแนวคิดที่ระดมสมองตามข้อ 4 ในขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ (sharing Tacit Knowledge) สรุปแนวคิดนี้เพื่อการพัฒนา หาทางออกที่หลากหลาย หรือสร้างนวัตกรรม ให้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เขียนรายละเอียดในแบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter) และดำเนินการตามคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม

4) ชุมชนนักปฏิบัติแต่ละทีม นำเสนอแบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter) ให้แก่แผนกบริหารงานบุคคล และคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อร่วมในการให้ความเห็น และนำเสนอตามกระบวนการและขั้นตอนในคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม

5) โครงการที่ได้รับความเห็นชอบ อนุมัติตามกระบวนการนี้แล้ว ให้ชุมชนนักปฏิบัติแต่ละทีมนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไปตาม คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม

6.1.4 ขั้นตอนการทดสอบแนวคิด (Justifying Concepts) อ้างอิงดำเนินการตาม คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม

6.1.5 ขั้นตอนการสร้างต้นแบบ (Building an Archetype) อ้างอิงดำเนินการตาม คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม

6.1.6 ขั้นตอนแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน (Cross – Leveling of knowledge)

1) จัดกิจกรรมเพื่อสื่อสาร แบ่งปันความรู้จากขั้นตอนการสร้างต้นแบบ (Building an Archetype) ในรูปแบบต่างๆ โดยบรรจุเพิ่มเติมในแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปี

2) ดำเนินการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในภาพรวม ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (QP-KM-009) และการถ่ายทอดความรู้

## 7. อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

6.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

6.2 แบบฟอร์มภาพรวมการบริหารโครงการ (Project Charter)

6.3 แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปี

6.4 แบบฟอร์มสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learnt Form)

6.5 คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม



## ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and Accountability) และการดำเนินงาน (Operation)

ระเบียบปฏิบัติงานนี้ครอบคลุม

หน่วยงาน/คณะทำงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
1. คณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	ให้ข้อเสนอแนะ, สนับสนุนดำเนินการ และเป็นนักจัดการความรู้ (K.M. Facilitator)
2. แผนกบริหารงานบุคคล	ให้ข้อเสนอแนะ, สนับสนุนดำเนินการ
3. คณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	ให้ข้อเสนอแนะ / เห็นชอบ และสนับสนุนดำเนินการ
4. คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล	อนุมัติ
5. ชุมชนนักปฏิบัติ	ร่วมดำเนินการ



แบบฟอร์มสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learnt Form )

ชื่อ - สกุล	
ตำแหน่งปัจจุบัน	
สังกัด	
วัน เดือน ปี	
ประเด็นหัวข้อการ แบ่งปัน	
รูปแบบวัตถุประสงค์การ แบ่งปัน	<input type="checkbox"/> การแบ่งปันความรู้ปกติ <input type="checkbox"/> ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน
คุณอยู่ในบทบาทใดของ การแบ่งปันครั้งนี้	<input type="checkbox"/> เจ้าของความรู้ <input type="checkbox"/> ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน
ประเด็นที่ได้เรียนรู้ (Critical Learning Points) สรุปมา 3 ประเด็นหลักที่สอดคล้อง กับงาน	
คุณค้นพบสิ่งใหม่ๆ จาก การเรียนรู้นี้ อะไรบ้าง (อธิบาย) - Finding	
สิ่งที่คิดว่าจะนำไปใช้	

(ผู้บันทึก) .....

วัน .... เดือน ..... ปี .....



## หมวด 9 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อดำเนินตามกระบวนการการถ่ายโอนความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อจัดทำกระบวนการการถ่ายโอนความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

### 3. เอกสารอ้างอิง

-

### 4. นิยาม

4.1 การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์เพื่อนำเอาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area) ที่ได้รับการถอดความรู้ถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่มีแนวโน้มว่าจะสูญหายไปจากองค์กร มีผู้ส่งความรู้ (Knowledge Holder) และผู้รับความรู้ (Knowledge Receipt)

4.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge exchange ) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการรับส่งความรู้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนกันไปมา ระหว่างผู้ส่งความรู้ (Knowledge Holder) และผู้รับความรู้ (Knowledge Receipt)

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้

### 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนกบริหารงานบุคคล และคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการ ดังนี้

6.1 แผนกบริหารงานบุคคล และคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรมมีหน้าที่ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้โดยอ้างอิงจาก Knowledge Master List และกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

6.2 ดำเนินการวิเคราะห์ และลำดับความสำคัญตามความจำเป็นขององค์กร ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ปัจจุบัน

6.3 ดำเนินการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ แล้วให้ใช้ความรู้จากกระบวนการนั้น

6.4 ผู้ที่ได้รับการถ่ายโอนจะต้องทำการบันทึกลงในแบบฟอร์มสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learnt Form) แล้วจัดส่งให้กับ แผนกบริหารงานบุคคล



## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 กระบวนการจัดเก็บความรู้และรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Capturing and Knowledge Synthesis Process)
- 7.2 กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)
- 7.3 Knowledge Master List
- 7.4 แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปี
- 7.5 แบบฟอร์มสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learnt Form)
- 7.6 แผนการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer Plan)



## แผนการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer Plan)

แผนการถ่ายโอนความรู้

ทิศทาง : แผนการถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ จะมุ่งเน้น ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area) ในแผนดังกล่าวจะประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** วิธีการในการถ่ายโอน ทั้งนี้เพื่อเก็บรักษาความรู้หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์กรไว้ และมีแนวโน้มว่าจะสูญหายไป โดยให้เลือกวิธีการดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

### Education & Coaching

- Job Shadowing
- On the Job Training (OJT)
- Training
- Mentoring Partnerships

### Process Re-engineering

- Best Practices Meetings
- Lessons Learned Reviews

### Documentation and Codification

- Job Aids
- Knowledge Maps
- Process Documentation
- Document Repositories
- Expert Systems
- Expert Interviews and Video

### Alternative or Shared Resources

- Job Rotation
- Returned Retirees
- Communities of Practice
- Story Telling





**ส่วนที่ 2** เมื่อได้ระบุวิธีการในการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนแล้ว ให้ดำเนินการในการรักษาความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร  
ที่มีแนวโน้มว่าจะสูญเสียไป ลดทอนความเสี่ยงการสูญหายของความรู้

ชื่อพนักงาน \_\_\_\_\_ สกุล \_\_\_\_\_ ระดับ \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_ อายุงาน \_\_\_\_\_

ความเสี่ยงต่อตำแหน่ง หรือการอยู่ในตำแหน่ง (Position Risk Factor) อาทิ ลาออก ย้ายตำแหน่ง

☐ ไม่มีความเสี่ยง ☐ มีความเสี่ยงต่ำ ☐ มีความเสี่ยงปานกลาง ☐ มีความเสี่ยงสูง

ความรู้ทักษะที่อยู่ใน ความเสี่ยง	คะแนนความ จำเป็นความรู้ (H,M,L)	วิธีการ (อ้างอิงจาก ส่วนที่ 1)	การดำเนินการ (ขั้นตอนที่ จะดำเนินการ)	วันที่กำหนดแล้ว เสร็จ

ผู้วางแผน : \_\_\_\_\_



## หมวด 10 กระบวนการ วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

1.1 เพื่อทำการตรวจสอบ สอบทานการใช้กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

1.2 เพื่อวางกรอบแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้าง คุณภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อตรวจสอบ สอบทานการใช้กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

### 3. เอกสารอ้างอิง

-

### 4. นิยาม

Knowledge Management Audit (KM Audit) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบ ตรวจสอบ ติดตามภายในถึง กระบวนการ ความสามารถขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการความรู้ และการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

5.1 แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่มีหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบติดตามภายใน (Internal Audit Committee)

5.2 คณะกรรมการตรวจสอบติดตามภายใน (Internal Audit Committee) มีหน้าที่จัดทำแผนการตรวจสอบติดตามภายใน กำหนดการ ระยะเวลา การเตรียมการในการตรวจสอบติดตามภายใน ดำเนินการตรวจสอบติดตาม จัดทำรายงานการตรวจสอบติดตาม

### 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

#### 6.1 ขั้นตอนการวางแผน

แผนกบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการ ดังนี้

6.1.1 ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบติดตามภายใน (Internal Audit Committee) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อดำเนินการตรวจสอบติดตาม

6.1.2 คณะกรรมการตรวจสอบติดตามภายใน (Internal Audit Committee) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ จากนั้นดำเนินการกำหนดขอบเขตการสอบทาน และวัตถุประสงค์ รวมถึงวิธีการในการตรวจสอบ แผนการตรวจสอบติดตามภายใน ซึ่งจะดำเนินการปีละ 1 ครั้ง

6.1.3 คณะกรรมการตรวจสอบติดตามภายใน (Internal Audit Committee) นำเสนอแผนการตรวจสอบติดตามภายในให้แก่แผนกบริหารงานบุคคล เพื่อให้ความคิดเห็นในมุมมองต่างๆ และคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติแผน

6.1.4 คณะกรรมการตรวจสอบติดตามภายใน (Internal Audit Committee) สื่อสารไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงกำหนดการ ระยะเวลา และการเตรียมการในการตรวจสอบติดตามภายใน



## 6.2 ขั้นตอนดำเนินการตรวจติดตามภายใน

คณะกรรมการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit Committee) ดำเนินการตรวจติดตามภายในตามแผนที่กำหนด

### 6.2.1 การตรวจติดตามภายในจะครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้
- 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ
- 3) การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล
- 4) การจัดสรรทรัพยากร
- 5) ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้
- 6) วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน
- 7) ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้
- 8) กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการ
- 9) สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก
- 10) การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
- 11) การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
- 12) ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้

6.2.2 คณะกรรมการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit Committee) ตรวจติดตาม วิเคราะห์สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Non Conformity)

## 6.3 ขั้นตอนการรายงานและนำเสนอต่อผู้บริหาร (Management review)

6.3.1 คณะกรรมการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit Committee) จัดทำรายงาน Knowledge Management/ Knowledge Audits

6.3.2 คณะกรรมการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit Committee) นำเสนอผลการสอบทานและคำแนะนำในการจัดการความรู้ ต่อผู้บริหาร เพื่อนำเสนอแผนการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง

## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

7.1 แผนการตรวจติดตามภายใน

7.2 กำหนดการตรวจติดตามภายใน

7.3 รายงานการตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Quality Audit Report)



### แผนการตรวจติดตามคุณภาพ (IQA Plan)

[illegible]

จัดทำโดย.....

( )

ประธานคณะกรรมการตรวจติดตามภายใน หรือ  
ผู้อำนวยการความสะดวกด้านการจัดการความรู้

วันที่.....

อนุมัติแผน.....

( )

ประธานคณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์  
วันที่.....



กำหนดการตรวจติดตาม (AUDIT SCHEDULE) (FM-KM-016)

No. Of Audit: .....

Date: .....

Purpose: .....

Scope: .....

## กำหนดการติดตาม

วันที่	เวลา	หน่วยงาน	กิจกรรม	ผู้ตรวจติดตาม

ลงชื่อ.....

$$\left( \begin{array}{c} \text{ } \\ \text{ } \end{array} \right)$$

ประธานคณะกรรมการนโยบายการจัดการความรู้

วันที่...../...../.....



แบบฟอร์มแจ้งการปฏิบัติการแก้ไข / ป้องกัน (CAR/PAR)

- ☐ การตรวจติดตาม ☐ ข้อร้องเรียนของลูกค้า ☐ อื่น ๆ .....
- ☐ CAR. เลขที่ ..... ☐ PAR . เลขที่ .....

ส่วนที่ 1	หน่วยงานที่ได้รับการตรวจ.....	วันที่ออก...../...../.....
	สิ่งที่ต้องปฏิบัติการแก้ไข <input type="checkbox"/> MAJOR <input type="checkbox"/> MINOR	การป้องกัน : <input type="checkbox"/> OBS.
<p>ลักษณะของปัญหา :</p> <p>สาเหตุ :</p> <p>ลงชื่อผู้ตรวจ..... ลงชื่อตัวแทนหน่วยงาน.....</p> <p>( ) ( )</p> <p>วันที่...../...../..... วันที่...../...../.....</p>		
ส่วนที่ 2	การปฏิบัติการแก้ไข / การป้องกัน : หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....	
การวางแผนการแก้ไข (กรณีใบ CAR) :		การวางแผนการป้องกัน :
วันที่กำหนดเสร็จสิ้น: ...../...../.....		
ลงชื่อตัวแทนหน่วยงาน.....วันที่...../...../.....		ลงชื่อ QMR.....วันที่...../...../.....
( )		( )
ส่วนที่ 3	การตรวจสอบการปฏิบัติการแก้ไข / ป้องกัน	
บันทึกการตรวจสอบแก้ไขป้องกัน :		
สรุปผล <input type="checkbox"/> ดำเนินการแก้ไข <input type="checkbox"/> ยังแก้ไขไม่เรียบร้อย อ้างอิง CAR ใหม่ เลขที่ .....		
ลงชื่อผู้ตรวจ.....		ลงชื่อตัวแทนหน่วยงาน.....
( )		( )
วันที่...../...../.....		วันที่...../...../.....



รายงานการตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Quality Audit Report) ครั้งที่ ...../.....

วันที่ตรวจติดตาม : .....		เวลา ..... น. ถึง ..... น.	
หัวหน้าคณะผู้ตรวจ : .....			
คณะผู้ตรวจติดตาม : .....			
หน่วยงานที่ได้รับการตรวจติดตาม : .....			
เอกสารอ้างอิง : .....			
จำนวน CAR		จำนวน Observation	
Major CAR:	Minor CAR:	รวม :	
สรุปสาระสำคัญของผลการตรวจติดตาม :			
<hr/> <hr/>			
ข้อคิดเห็นทั่วไปของผู้ตรวจ :			
<hr/> <hr/>			
<div style="text-align: right;">ลงชื่อ.....</div> <div style="text-align: right;">( )</div> <div style="text-align: right;">หัวหน้าคณะผู้ตรวจติดตาม</div> <div style="text-align: right;">วันที่...../...../.....</div>			
ประเมินผลการตรวจติดตามโดย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ :			
<hr/> <hr/> <hr/>			
<div style="text-align: right;">ลงชื่อ.....</div> <div style="text-align: right;">( )</div> <div style="text-align: right;">หน่วยงานแผนกบริหารงานบุคคล</div> <div style="text-align: right;">วันที่...../...../.....</div>			



## หมวด 11 กระบวนการการวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และกิจกรรมในการจัดการความรู้
- 1.2 เพื่อดำเนินการประเมินผลกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ดำเนินการ

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และกิจกรรมในการจัดการความรู้ รวมถึงการประเมินผลกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ดำเนินการ

### 3. เอกสารอ้างอิง

-

### 4. นิยาม

4.1 แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ ที่จัดขึ้น อาทิ กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กิจกรรมแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นต้น

4.2 การติดตามประเมินผล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนนั้นสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

แผนกบริหารงานบุคคล ร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม มีหน้าที่มีหน้าที่ในการดำเนินการทบทวนแผนการดำเนินการในปีที่ผ่านมา และนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ของปีถัดไป

### 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนกบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ดำเนินการ ดังนี้

- 6.1 ดำเนินการทบทวนแผนการดำเนินการในปีที่ผ่านมา และนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ของปีถัดไป
- 6.2 ดำเนินการทบทวน และยืนยันร่วมกันถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการตามตารางดังนี้

กระบวนการ	การดำเนินการเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนกิจกรรมการจัดการความรู้
ระเบียบปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์(แผนแม่บท)ด้านการจัดการความรู้	กรอบแนวทางในการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (แม่บท) ด้านการจัดการความรู้
ระเบียบปฏิบัติงานการกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	กรอบแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้
ระเบียบปฏิบัติงานการบริหารจัดการทรัพยากร	พิจารณาทรัพยากรที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model) โครงสร้างความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model)	ความรู้ระดับองค์กร และความรู้ระดับงาน แต่ละความรู้ใช้เป็นประเด็นในการจัดทำ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices) และ การกำหนดหัวข้อการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model)	ความรู้ระดับบุคคลรายตำแหน่ง ใช้เป็นหัวข้อในการจัดทำหรือกำหนดความรู้เพื่อดำเนินการถอดความรู้ (Knowledge Capturing)





กระบวนการ	การดำเนินการเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนกิจกรรมการจัดการความรู้
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการประเมินองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการขององค์กร (Critical Knowledge Assessment Process)	ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร แต่ละความรู้ใช้เป็นประเด็นในการจัดทำ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices) และ การกำหนดหัวข้อการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการจัดเก็บความรู้และรวบรวมเรียบเรียงความรู้ (Knowledge Capturing and Knowledge Synthesis Process)	การดำเนินกิจกรรมการถอดความรู้ให้ดำเนินการตาม ระเบียบปฏิบัติงาน นี้
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)	การดำเนินกิจกรรมการสร้างสรรค์ความรู้ให้ดำเนินการตาม ระเบียบปฏิบัติงาน นี้
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Exchange and Transferring)	การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ดำเนินการตาม ระเบียบปฏิบัติงาน นี้
ระเบียบปฏิบัติงานกระบวนการวิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ (Knowledge Management Audit : KM Audit)	การดำเนินกิจกรรมการตรวจติดตามภายใน ให้ดำเนินการตาม ระเบียบปฏิบัติงาน นี้

### 6.3 จัดทำแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีกิจกรรมพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย

#### 6.3.1 กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices)

#### 6.3.2 กิจกรรมการถอดความรู้ (Knowledge Capturing)

#### 6.3.3 กิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการจัดการความรู้

#### 6.3.4 แผนการตรวจติดตามภายใน

#### 6.3.5 แผนอื่นๆ ที่กำหนด อาทิ การจัดการประกวดที่เกี่ยวข้อง หรือการจัดนิทรรศการด้านการจัดการความรู้

### 6.4 ดำเนินการจัดทำรายละเอียดของแผน เสนอแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ ต่อคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลเพื่อพิจารณาอนุมัติ จากนั้นให้แผนบริหารงานบุคคลดำเนินการตามแผน และการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแต่ละกิจกรรม

## 7. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 แผนยุทธศาสตร์(แผนแม่บท) การจัดการความรู้

### 7.2 นโยบายการจัดการความรู้



## หมวด 12 กระบวนการสื่อสารของผู้บริหาร

### 1. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1.1 เพื่อดำเนินการวางแผนและจัดการสื่อสารของผู้บริหาร ในเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 1.2 เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงานเรื่องจัดการความรู้และนวัตกรรม ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่กำหนด

### 2. ขอบข่าย

ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ใช้สำหรับสื่อสาร นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การสุราฯ ระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม ไปถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของการดำเนินกิจการขององค์การสุราฯ

### 3. เอกสารอ้างอิง

-

### 4. นิยาม

- 4.1 การสื่อสาร หมายถึง การส่งผ่านข้อมูลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารอย่างเป็นระบบ
- 4.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง หน่วยงานเชิงนโยบาย (ในฐานะผู้กำกับดูแล และผู้กำหนดนโยบาย) ลูกค้า คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ ชุมชน/สังคม และบุคลากร

### 5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

5.1 คณะกรรมการฯ มีหน้าที่สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนแม่บท ของกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ((หน่วยงานเชิงนโยบาย (ในฐานะผู้กำกับดูแล และผู้กำหนดนโยบาย)) ลูกค้า คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ ชุมชน/สังคม และบุคลากร

5.2 คณะทำงานฯ มีหน้าที่สื่อสารแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และนวัตกรรม โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและถือปฏิบัติ

### 6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

การสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม

6.1 คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่สื่อสาร นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนแม่บท และเป้าหมายของกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับทราบ โดยมีรูปแบบดังนี้ ทำเป็นหนังสือ วิทยุทัศน์ Website Facebook ไลน์ หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม ภายหลังจากที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารฯ เรียบร้อยแล้ว

6.2 คณะทำงานฯ ทำการสื่อสาร แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และนวัตกรรม โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ หรืออื่น ๆ ให้กับพนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อทราบและถือปฏิบัติ ภายหลังจากที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล

### 7. อ้างอิงเอกสาร (Reference Document)

- 7.1 แผนยุทธศาสตร์ (แผนแม่บท) องค์กร





7.2 นโยบายการจัดการความรู้

7.3 คู่มือการบริหารจัดการความรู้

