

คู่มือ

การจัดทำแผนการจัดการความรู้

ของสำนักงาน ก.ค.



ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

คำนำ

คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.ถ. ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ของหน่วยงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมโดยนำหลักการของการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

สำนักงาน ก.ถ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ในการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

สิงหาคม 2553

บทนำ

สืบเนื่องจากพระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.ค.ศ. จึงได้จัดประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.ค. เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.ค. ประจำปีงบประมาณ 2554 – 2555 โดยนำหลักการของการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น จึงได้จัดทำเป็นคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) ของสำนักงาน ก.ค. เพื่ออำนวยความสะดวกต่อหน่วยงานอื่นใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Action Plan) ต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ	
บทที่ 1 : การจัดการความรู้เบื้องต้น	3
บทที่ 2 : การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)	7
บทที่ 3 : การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)	13
บทที่ 4 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	18

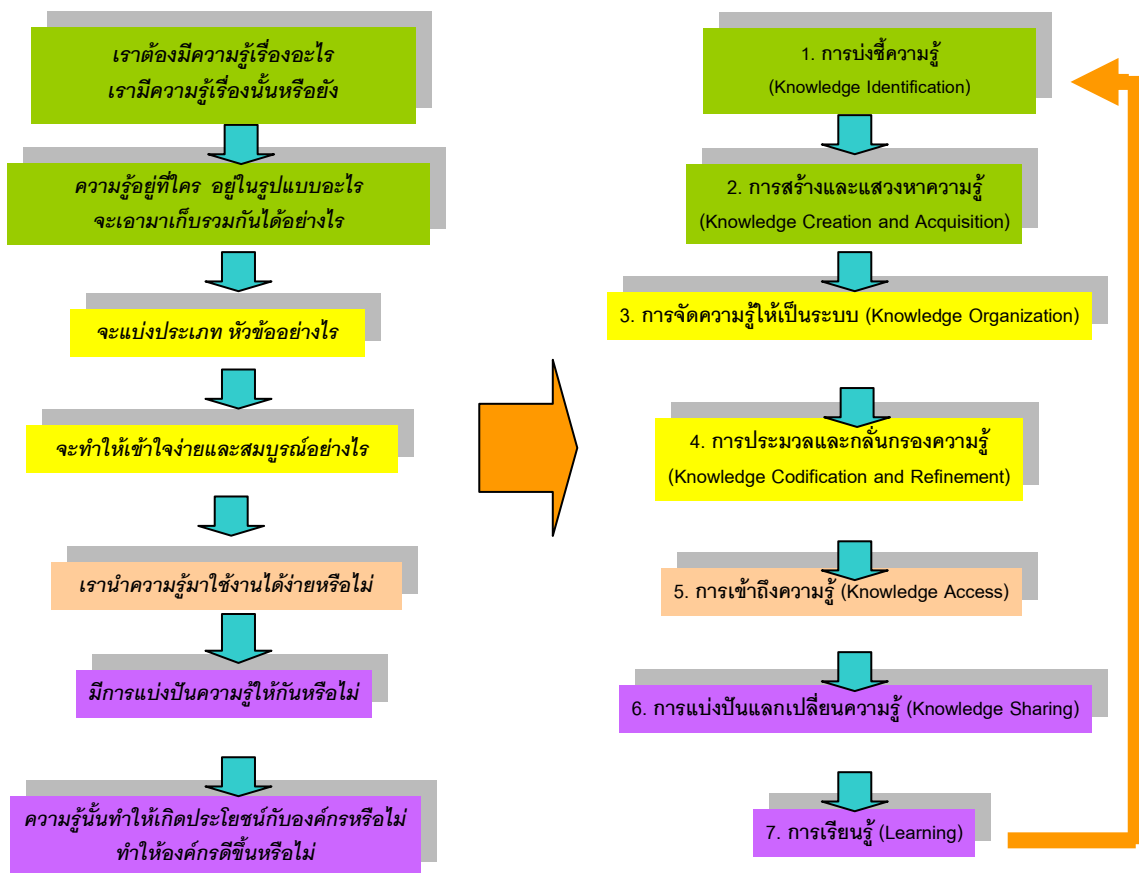
บทที่ 1 : การจัดการความรู้ในองค์กร

1.1 การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



1.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1.2.1 การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด , อยู่ที่ใคร

1.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

1.2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

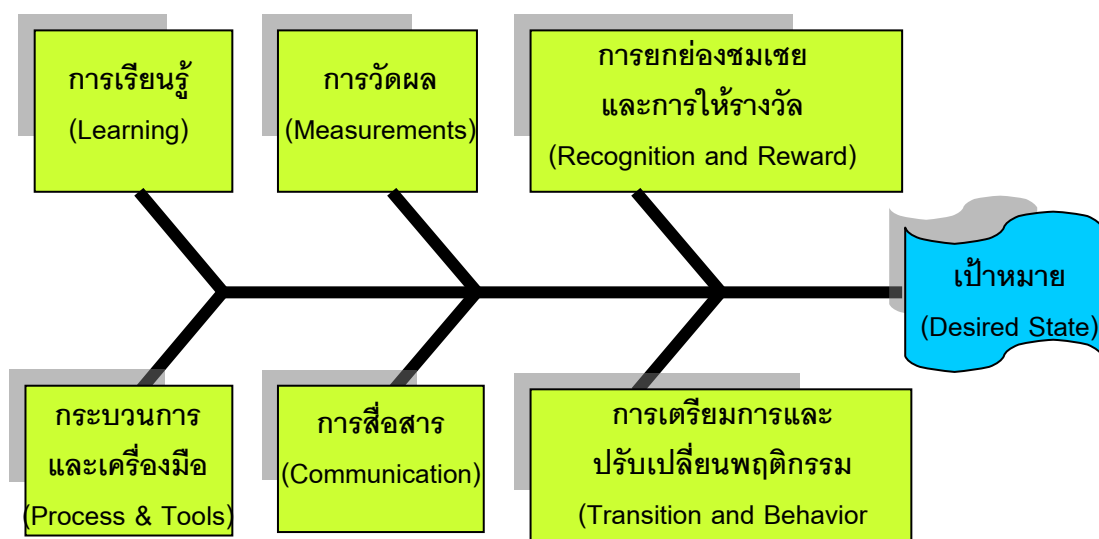
1.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

1.2.5 การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board , บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

1.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

1.2.7 การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



1.3 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

1.3.2 การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

1.3.3 กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

1.3.4 การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

1.3.5 การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

1.3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, เปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

1.4 องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยงเพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

1.5 องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.6 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการ ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.7 องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ที่จะป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

1.8 องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง มากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จโดยการบรรจุไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีงบประมาณ หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมขององค์กร

1.9 องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

บทที่ 2 : ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งที่ปรึกษาและคณะทำงานบริหารจัดการความรู้(Knowledge Management) ของหน่วยงาน โดยมีอำนาจหน้าที่ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัด ของสำนักงาน ก.ถ. ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ รวมทั้งส่งเสริมการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน หน่วยงาน

2.2 จัดประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อร่วมกัน พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน และประเมินองค์กรด้วยตนเองเพื่อให้ ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของหน่วยงาน และนำข้อมูลไปดำเนินการจัดทำแผนการจัดการ ความรู้ของหน่วยงานต่อไป

2.3 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) ให้นำยุทธศาสตร์ พันธกิจ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย หรือ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ของหน่วยงานมาพิจารณากำหนดขอบเขต KM ซึ่ง ขอบเขต KM นั้น อาจเป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ที่ ต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) โดยควรกำหนดกรอบตาม**องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อ ประเด็นยุทธศาสตร์** หรือ อาจกำหนดขอบเขต KM ตาม**องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร** เพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ โดยมี แนวทาง ดังนี้

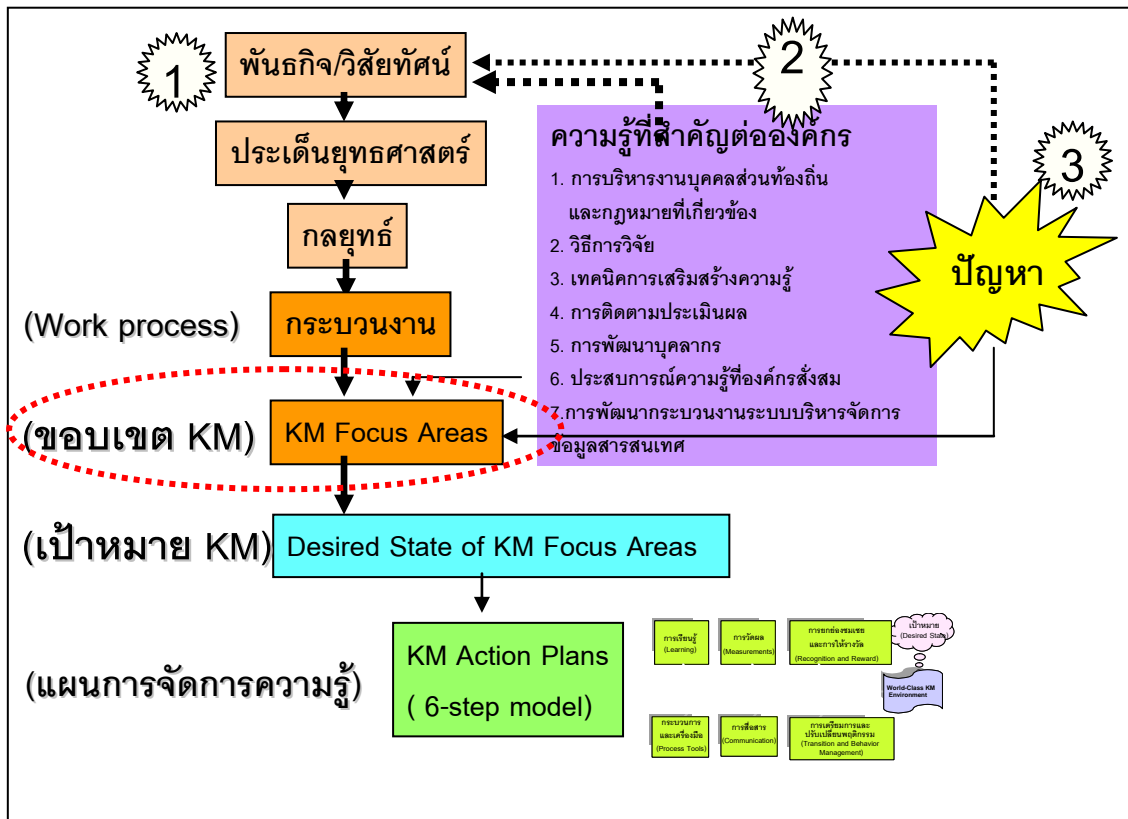
2.3.1 แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็น ยุทธศาสตร์ ในระดับขององค์กร หรือระดับหน่วยงาน

2.3.2 แนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร

2.3.3 แนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการกำหนดขอบเขต KM ของสำนักงาน ก.ถ. ซึ่งได้กำหนดกรอบตาม**องค์ความรู้ที่จำเป็น ต่อประเด็นยุทธศาสตร์**ของสำนักงาน ก.ถ. ดังนี้

แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)
ของสำนักงาน ก.ธ.



วิสัยทัศน์

เป็นหน่วยงานมุ่งความเป็นเลิศในการพัฒนามาตรฐาน และระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์	องค์ความรู้
1. พัฒนามาตรฐานและระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	- <u>การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</u> - วิธีการวิจัย - การติดตามประเมินผล
2. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	- หลักปรัชญา คุณธรรมจริยธรรม - <u>เทคนิคการเสริมสร้างความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมของท้องถิ่น</u> - การติดตามประเมินผล
3. พัฒนาให้เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	- <u>การพัฒนาบุคลากร</u> - การพัฒนากระบวนการ - การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ

2.4 เมื่อได้ขอบเขต KM จากข้อ 2.3 แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดย**ทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานตนเอง** และดำเนินการวิเคราะห์ **ขอบเขตของ KM** นั้นๆ มีประโยชน์และจะส่งผลกระทบต่อประชาชน หน่วยงานของตนเอง องค์กรของตนเอง รัฐบาล อย่างไร ดังนี้

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงาน อื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1.	1.	1.....	1.....	1.....	1.....
2.	2.1	2.1	2.1	2.1.....	2.1.....
	2.2			2.2	
3.	3.1.....	3.1	3.1	3.1.....	3.1.....
		3.2			
4.	4.1	4.1	4.1	4.1.....	4.1.....
			4.2		
5.	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1
n.	n.	n.	n.	n.	n.
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

ตัวอย่างการกำหนดขอบเขต KM ของสำนักงาน ก.ค.

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงานสำนักงาน ก.ค.					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงาน อื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1. การบริหารงานบุคคลส่วน ท้องถิ่น และกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง	1.1.. ประชาชน ในท้องถิ่นได้รับ การบริการที่มี คุณภาพ	1.1. ขรก. ทุกคน มีความรู้เกี่ยวกับ การบริหารงาน บุคคลส่วน ท้องถิ่น	1.1 หน่วยงาน มีเอกสารไว้ ศึกษาและ อ้างอิงเวลา ปฏิบัติราชการ	1.1 ได้ หน่วย งานที่มี ประสิทธิ ภาพ	
2. เทคนิคการเสริมสร้างความรู้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ท้องถิ่น	2.1.. ประชาชน ในท้องถิ่นได้รับ การบริการที่มี คุณภาพ	2.1. ขรก. ทุกคน มีความรู้เกี่ยวกับ เทคนิคการ เสริมสร้าง ความรู้ด้าน คุณธรรม จริยธรรม ของท้องถิ่น	2.1 หน่วยงาน มีเทคนิควิธีใน การเสริมสร้าง ความรู้ที่มี มาตรฐาน	2.1 ได้ หน่วย งานที่มี ประสิทธิ ภาพ	
3. การพัฒนาบุคลากร	3.1 ประชาชนใน ท้องถิ่นได้รับ การบริการที่มี คุณภาพ	3.1. ขรก. ทุกคน มีความรู้เกี่ยวกับ การบริหารงาน บุคคลส่วน ท้องถิ่น 3.2 ขรก. ได้รับ การพัฒนาให้มี ศักยภาพเพิ่มขึ้น	3.1 หน่วยงาน มีบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ	3.1 ได้ หน่วยงาน ที่มีประ สิทธิภาพ	
ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

2.5 **ตัดสินใจเลือกขอบเขต KM** โดยให้ที่ประชุมคณะทำงานฯ ร่วมกันโหวตให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกขอบเขตของ KM กล่าวคือ เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 โดยพิจารณาจาก

- 1) ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- 2) ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- 3) มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ

เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)

- 4) เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- 5) ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- 6) เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- 7) อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

และกรอกแบบฟอร์ม การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ 2 ดังนี้

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				
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)				

ตัวอย่างการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของสำนักงาน ก.ธ.

แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน ...สำนักงาน ก.ธ.				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่ 1	ขอบเขต KM ที่ 2	ขอบเขต KM ที่ 3	
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์	6	6	6	
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)	6	3	3	
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง	3	3	3	
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	6	1	6	
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน	6	1	6	
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	6	3	6	
7.....				
8. <อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม>				
รวมคะแนน	33	17	30	
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)				

2.6 นำขอบเขตที่โหวตได้คะแนนสูงสุด มาเป็นขอบเขต KM ในการดำเนินงาน

2.7 การตัดสินใจเลือกของเขต KM ขององค์กร มาดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม

บทที่ 3 : การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

3.1. เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำและต้องสามารถวัดผลได้ว่าเป็นรูปธรรม

3.2. จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน แบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM ที่ได้คะแนน โหวตสูงสุด ตามแบบฟอร์ม 2 มากำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) ในการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์ม 3 โดยพิจารณากำหนดเป้าหมาย KM จากขอบเขต KM ที่เลือก ควรกำหนด 3 เป้าหมาย KM โดยต้องมาจากขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และจากนั้นให้ เลือกมาเพียง 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ขององค์กร

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่
เป้าหมาย KM ที่
<u>เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ</u> เป้าหมาย KM ที่ xx
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

ตัวอย่างเป้าหมาย KM (Desired State) ของสำนักงาน ก.ธ.

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน สำนักงาน ก.ธ.	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ 1. การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่ 1.1 สำนักงาน ก.ธ. สามารถดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้	สำนักงาน ก.ธ.สามารถจัดหาและรวบรวมหนังสือกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไว้ในศูนย์เรียนรู้ฯ ภายในปี 2554
เป้าหมาย KM ที่ 1.2 บุคลากรของสำนักงาน ก.ธ. ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	บุคลากรสำนักงาน ก.ธ. สามารถนำ ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไปใช้กับการปฏิบัติงานได้จริง
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ 1.1 สำนักงาน ก.ธ. สามารถดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้	สำนักงาน ก.ธ.สามารถจัดหาและรวบรวมหนังสือกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไว้ในศูนย์เรียนรู้ฯ ภายในปี 2554
ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

3.3 คณะทำงานร่วมกันทบทวนความถูกต้องและเหมาะสมของการกำหนดขอบเขตของหัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกกว่า สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือไม่ โดยทำการตอบคำถามในแบบฟอร์ม 4 ดังนี้

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)		
ชื่อหน่วยงาน : วันที่ :/...../.....		
เป้าหมาย KM (Desired State) :		
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM :		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	กระบวนการ (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง	
1.1	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนการและขั้นตอน เท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนการ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
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.	
3.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ผู้ให้บริการ / 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.	
4.	ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนการ (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุนา ทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
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)		

ตัวอย่าง Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ของสำนักงาน ก.ธ.

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)		
ชื่อหน่วยงาน : สำนักงาน ก.ธ. วันที่ : 9 สิงหาคม 2553		
เป้าหมาย KM (Desired State) : สำนักงาน ก.ธ. สามารถดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ : โดยสามารถจัดหาและรวบรวมหนังสือกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไว้ในศูนย์เรียนรู้ฯ ภายในปี 2554		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1. กระบวนการ (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง		
1.1	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	ทุกกระบวนการใน ก.ธ.
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	-
1.3	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ทุกกระบวนการใน ก.ธ.
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	-
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนการและขั้นตอน เท่าไร	-
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนการ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	-
2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร		
2.1	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน/ Sharing K.	ทุกส่วน/ฝ่ายในสำนักงาน ก.ธ.
2.2	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	บุคลากรทุกคนในสำนักงาน ก.ธ.
2.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	28 คน
2.4	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องเรียนรู้/ Learning K.	ทุกส่วน/ฝ่ายในสำนักงาน ก.ธ.
2.5	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องเรียนรู้/ Learning K.	บุคลากรทุกคนในสำนักงาน ก.ธ.
2.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้/ Learning K.	28 คน
3. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ผู้ให้บริการ / Outsource)		
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	สธ.
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	ทุกคนในสำนักงาน ก.ธ.
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไรที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	28 คน
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้/ Learning K.	สธ. และทุกส่วน/ฝ่ายในสำนักงาน ก.ธ.
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้/ Learning K.	ทุกคนในสำนักงาน ก.ธ.
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้/ Learning K.	28 คน

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)		
ชื่อหน่วยงาน : สำนักงาน ก.ค. วันที่ : 9 สิงหาคม 2553		
เป้าหมาย KM (Desired State) : สำนักงาน ก.ค. สามารถดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ : โดยสามารถจัดหาและรวบรวมหนังสือกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไว้ในศูนย์เรียนรู้ฯ ภายในปี 2554		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
4.	ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนการงาน (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น - การพัฒนาบุคลากร - กระบวนการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมการจัดทำประมวลจริยธรรม
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม - เทคนิควิธีการจัดการฝึกอบรม
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	-
4.5	จากข้อ 4.1, 4.2 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	<p>EK ที่เรามี</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิธีการวิจัย - การติดตามประเมินผล - การส่งเสริมการจัดทำประมวลจริยธรรม <p>EK ที่เราไม่มี</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
4.6	จากข้อ 4.3, 4.4 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	<p>TK ที่เรามี</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม <p>-</p>
ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)		

บทที่ 4 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

4.1 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนดของหน่วยงาน

4.2 จากการทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 4 ให้องค์กรนำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ xx จากแบบฟอร์ม 3 1 เป้าหมาย KM (Desired State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ของหน่วยงาน

4.3 เริ่มต้นการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยจัดทำการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้ โดยให้คณะทำงานระดมสมองและร่วมกันตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 - 9 เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง /โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบบฟอร์ม	หมวดที่	เรื่อง
แบบฟอร์ม 5	1	กระบวนการจัดการความรู้
แบบฟอร์ม 6	2	ภาวะผู้นำ
แบบฟอร์ม 7	3	วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้
แบบฟอร์ม 8	4	เทคโนโลยีการจัดการความรู้
แบบฟอร์ม 9	5	การวัดผลการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
1.1. องค์กรมีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
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)	

แบบฟอร์ม 6 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 2 - ภาวะผู้นำ	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 2 ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
2.1. ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	
2.2. ผู้บริหารตระหนักว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3. องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4. การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 7 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 3 - วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
3.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	
3.2 พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	
3.3 องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
3.4 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	
3.5 ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 8 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 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 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดกับผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 9 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 5 - การวัดผลการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด	
0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 – มีระดับปานกลาง 3 – มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
5.1 องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ในด้านผู้ให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ	
5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	
5.3 จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ให้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)	
5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

4.4 เมื่อประเมินองค์กรตนเองเรียบร้อยแล้วให้นำผลสรุปที่ได้บันทึกลงในแบบฟอร์ม 10 ซึ่งเป็นการรายงานผลการประเมินองค์กรตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

แบบฟอร์มที่ 10 รายงานผลการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (กรณีใช้วิธีอื่นๆ)	
ชื่อหน่วยงาน.....	
วันที่ประเมิน	
หน้าที่.../...	
หัวข้อที่ประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้	ผลการประเมิน (สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่)
1. กระบวนการจัดการความรู้	
2. ภาวะผู้นำ	
3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	
4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้	
5. การวัดผลการจัดการความรู้	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

4.5 จากแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินองค์ตนเอง มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ในแบบฟอร์ม 11 และ 12

แบบฟอร์ม 11 – แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน :									
เป้าหมาย KM (Desired State) :									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การบ่งชี้ความรู้								
2	การสร้างและแสวงหาความรู้								
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ								
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5	การเข้าถึงความรู้								
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้								
7	การเรียนรู้								
ผู้ทบทวน/อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)									

แบบฟอร์ม 12 – แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน :									
เป้าหมาย KM (Desired State) :									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม								
2	การสื่อสาร								
3	กระบวนการและเครื่องมือ								
4	การเรียนรู้								
5	การวัดผล								
6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล								
ผู้ทบทวน/อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)									

4.6 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะพิจารณาความเชื่อมโยงกับ **ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)** ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปีงบประมาณของหน่วยงาน

4.7 จัดทำสรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ตามแบบฟอร์มที่ 13

แบบฟอร์ม 13 สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้																			
ชื่อหน่วยงาน.....																			
เป้าหมาย KM (Desired State) :																			
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :																			
ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2549							ปี พ.ศ.									
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)																			

-
- 4.8 จัดทำรูปเล่มให้มีความสมบูรณ์โดยมีองค์ประกอบดังนี้
 - 4.8.1 บทสรุปผู้บริหาร
 - 4.8.2 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ KM
 - 4.8.3 ขอบเขต KM (KM Focus Area)
 - 4.8.3 เป้าหมาย KM (Desired State)
 - 4.8.4 การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง
 - 4.8.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)
 - 4.8.6 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
 - 4.8.7 งบประมาณการดำเนินงานการจัดการความรู้
 - 4.9 จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาร่างแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานอีกครั้ง
 - 4.10 ปรับปรุงร่างแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามมติที่ประชุมให้มีความสมบูรณ์
 - 4.11 นำเสนอแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชานุมัติให้ความเห็นชอบ

สรุป เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

คณะผู้จัดทำ

นายสันติธร ยี่มละมัย	ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลท้องถิ่น สำนักงาน ก.ธ. สป.
นายนิธินันท์ ธนัทธนาวันต์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.ธ. สป.
นางบุษบา เจริญศิริ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ สำนักงาน ก.ธ. สป.
นายพิชิต สวณะปรีดี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ธ. สป.
นางพัชนี สายทอง	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักงาน ก.ธ. สป.
