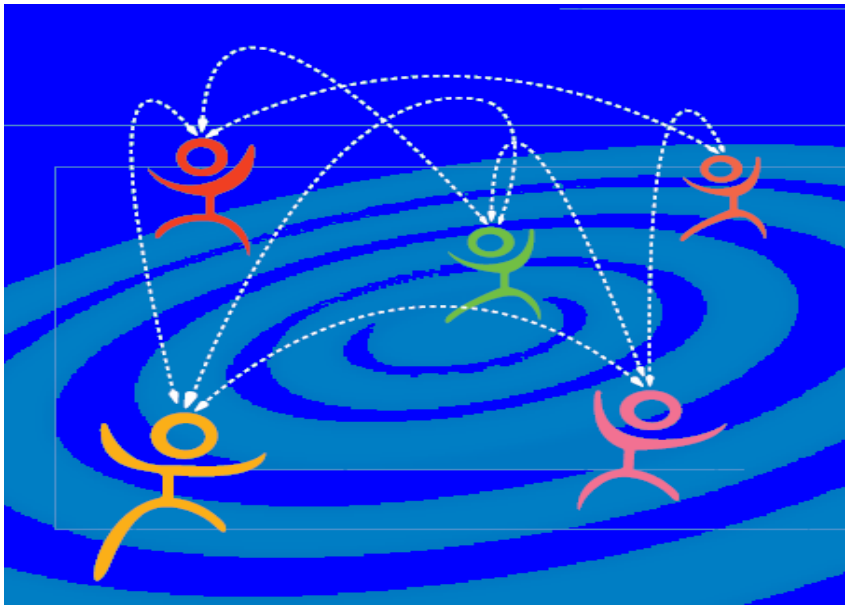
คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้



โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ

โดย

สำนักงาน ก.พ.ร.

และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คำนำ

คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น หลังจากที่ได้รับความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ตามที่ได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีวิทยากรจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเมื่อ เดือนกรกฎาคม – กันยายน พ.ศ. 2548

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ และจังหวัด ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ธันวาคม 2548

บทนำ

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

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ในช่วงเดือนกรกฎาคม – กันยายน พ.ศ.2548 เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ และได้ขยายผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว จัดทำเป็นคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวมทั้งเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ต่อไป

คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ฉบับนี้ประกอบด้วย

บทที่ 1 การจัดการความรู้เบื้องต้น
บทที่ 2 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)
บทที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)
บทที่ 4 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
บทที่ 5 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM
ภาคผนวก ก กำหนดการและเอกสารที่ต้องส่งมอบให้สำนักงาน กพร.
ภาคผนวก ข แบบฟอร์ม
ภาคผนวก ค ตัวอย่าง

หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามเนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ สอบถามได้ที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 576

เอกสารที่ต้องส่งตามรายละเอียดที่กำหนดในภาคผนวก ก. ให้ส่งเป็นเอกสาร 2 ชุด และ save ข้อมูลลงแผ่นซีดี 1 แผ่น ส่งไปที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 31 มกราคม 2549

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ	
บทที่ 1 : การจัดการความรู้เบื้องต้น	4
บทที่ 2 : การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)	9
บทที่ 3 : การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)	12
บทที่ 4 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	15
บทที่ 5 : การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM	23
ภาคผนวก ก กำหนดการและเอกสารที่ต้องส่งมอบให้สำนักงาน กพร.	25
ภาคผนวก ข แบบฟอร์ม	27
ภาคผนวก ค ตัวอย่าง	38

บทที่ 1 : การจัดการความรู้เบื้องต้น

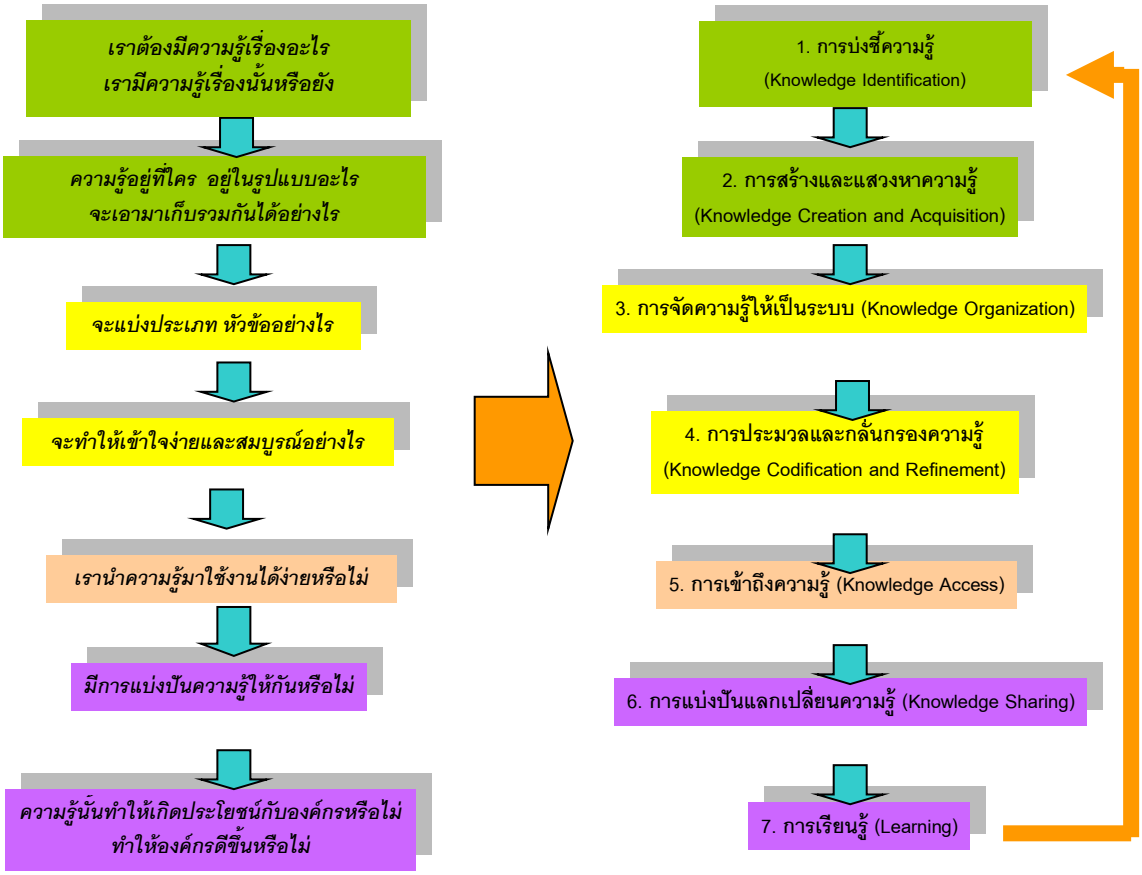
1.1 การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี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

- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

- ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

1.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ตามคู่มือฉบับนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

1.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

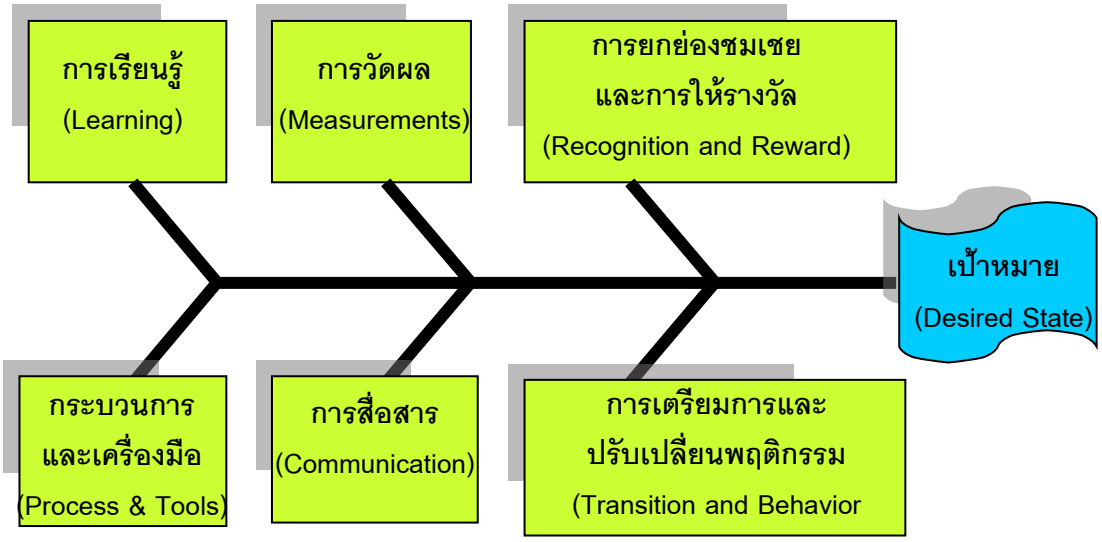


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

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

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน
2) การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
3) กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็ว

ขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4) การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง
5) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)
6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

1.3 องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

1.4 ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ตามเนื้อหาในบทที่ 2 และบทที่ 3 ตามลำดับ

1.5 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) งบประมาณประจำปี 2548

1.6 องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ตามเนื้อหาในบทที่ 4

1.7 องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง จากข้อ 1.6 เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จ ไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีงบประมาณ 2549 หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเองจากข้อ 1.6

1.8 องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ตามเนื้อหาในบทที่ 5

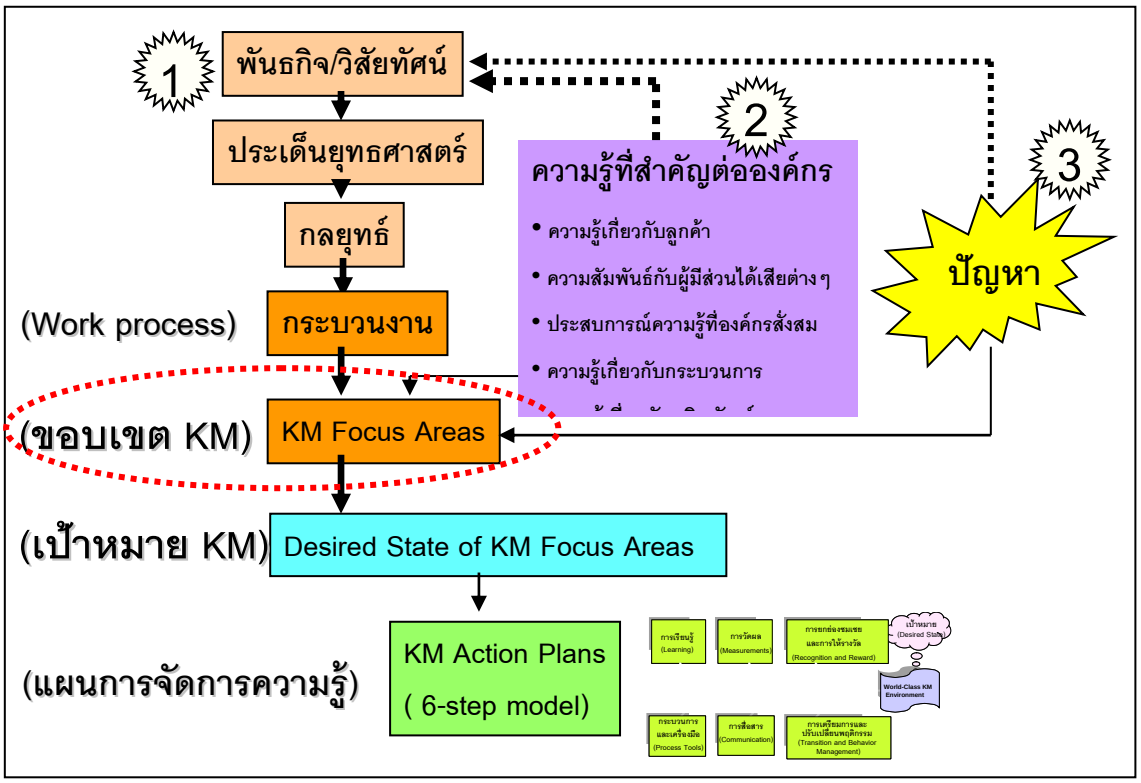
1.9 เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปี 2549 แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 2 : การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

2.1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

2.2 ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนงาน (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ที่ได้นำเสนอสำนักงาน กพร. ไว้ในปี 2548 ก่อนเป็นลำดับแรก หรือ อาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กร

2.3 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)



องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- หรือแนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
- หรือแนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- หรือ เป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

2.4 ให้รวบรวมแนวคิดการกำหนดขอบเขต KM จากข้อ 2.3 แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดยทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานตนเอง และประเด็นยุทธศาสตร์นั้นควรจะต้องได้ดำเนินการมาระดับหนึ่งแล้ว (ถ้ามี)

แบบฟอร์ม 1 **ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน** …….....					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของหน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1. ……	1. ……	1……	1……..	1……	1……
2. ……	2.1 …….. 2.2 ……..	2.1 ……..……	2.1 ……	2.1…….. 2.2 …….	2.1……..
3. ……	3.1……..	3.1 ……..….. 3.2 ……	3.1 ……	3.1……..	3.1……..
4. ……	4.1 ……..……	4.1 ……..……	4.1 …… 4.2 ……	4.1……..	4.1……..
5. ……	5.1 ……..……	5.1 ……..……	5.1 ……	5.1 …….	5.1 ……. 5.2 …….
n. ……	n. ……	n. ……	n. ……	n. ……..	n. ……..
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : …… (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

เมื่อกรอกแบบฟอร์มที่ 1 ครบถ้วนแล้ว ให้ทำการคัดเลือกขอบเขต KM ตามแบบฟอร์ม 2 เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมาย KM ต่อไป

2.5. แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM -ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ให้ไว้เป็นแนวทาง เพื่อใช้กรอกลงในแบบฟอร์ม 2 พร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

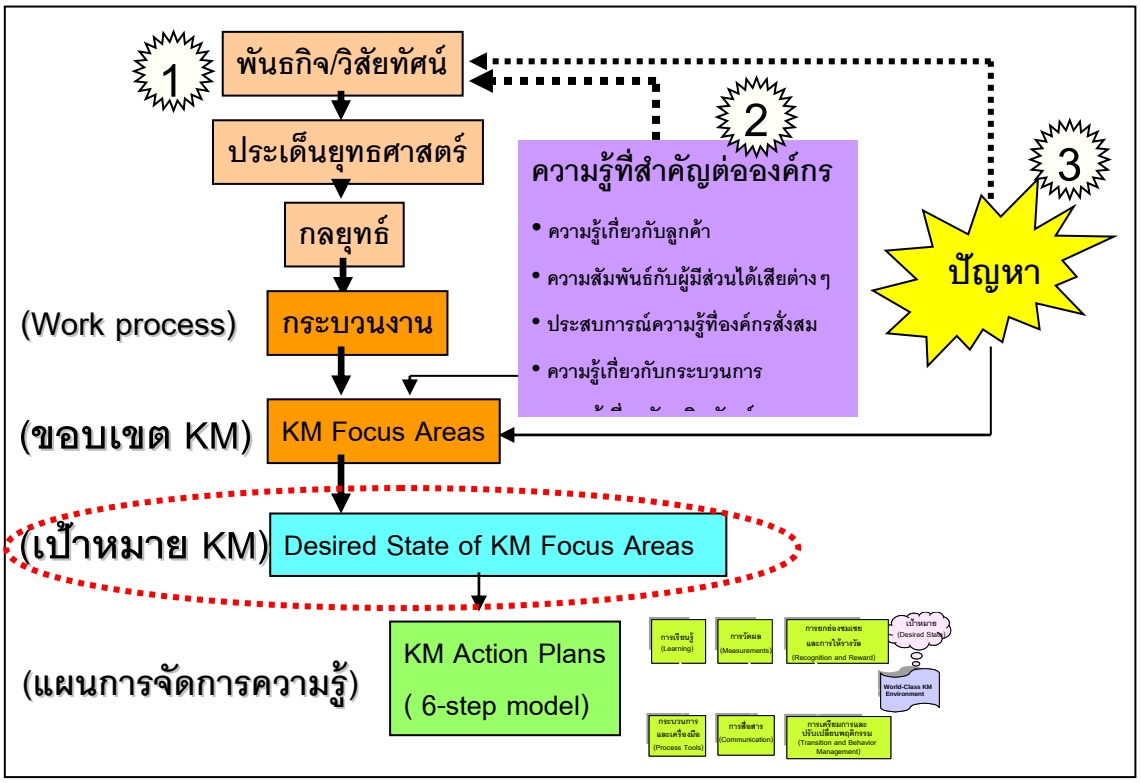
แบบฟอร์ม 2 **การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน** ……..				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	**ขอบเขต KM ที่ ….**	**ขอบเขต KM ที่ ...**	**…....**	**ขอบเขต KM ที่ ...**
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง				
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ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

2.6 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กร ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

2.7 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area) ตามแบบฟอร์ม 2 และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 3 โดยให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

บทที่ 3 : การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

3.1. เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



3.2. จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน แบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด ตามแบบฟอร์ม 2 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) โดยกรอกตามแบบฟอร์ม 3 โดยพิจารณาดังนี้

- ระดับสำนักงานปลัด/ กรม/ จังหวัด ให้มีอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM โดยต้องมาจากขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และจากนั้นให้เลือกมาเพียง 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
- ในการส่งเอกสารให้สำนักงาน กพร. ขอให้แสดงอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM จาก ขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และ 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

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)	

เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้องค์กรทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของหัวข้อที่เลือกทำ ด้วยแบบฟอร์ม 4 ดังนี้

แบบฟอร์ม 4 Check List **ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)**
ชื่อหน่วนงาน : ……วันที่ :……/……../……

เป้าหมาย KM (Desired State) : ..... หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM :		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	**กระบวนงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง**	
1.1	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอด คล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนงานและขั้นตอน เท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 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** (ผู้ใช้บริการ / Outsource)	
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
4.	**ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนงาน (Work Process)**	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.5	จากข้อ 4.01, 4.02 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
4.6	จากข้อ 4.03, 4.04 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)		

บทที่ 4 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

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

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) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

4.3 การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดรับกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้

โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

4.3.1 ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) ตามแบบฟอร์ม 5-9

4.3.2 ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น แล้วสรุปลงในแบบฟอร์ม 10

(ข้อ 4.3.2 นี้ใช้สำหรับบางองค์กรที่อาจมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาแล้ว หรือมีวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้เป็นแบบอื่น โดยไม่ใช้ข้อ 4.3.1)

4.3.1 KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง /โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ตามแบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้

หมวด 1. กระบวนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 5), หมวด 2. ภาวะผู้นำ (แบบฟอร์ม 6), หมวด 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 7), หมวด 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 8), หมวด 5. การวัดผลการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 9)

4.3.2 การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้โดยวิธีอื่นๆ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

- การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้นั้น องค์กรสามารถเลือกวิธีใดๆ ก็ได้ที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือถ้าองค์กรได้มีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาบ้างแล้วก็สามารถใช้วิธีนั้นๆได้ (ซึ่งไม่ใช่วิธีการในข้อ 4.3.1) และเมื่อประเมินแล้วให้นำผลสรุปที่ได้บันทึกลงในแบบฟอร์ม 10

4.4 การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KMและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

4.5 ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดรับกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

4.6 ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

4.7 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

4.8 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ โดยให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

การประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ ด้วย KMAT ใช้แบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้

แบบฟอร์ม 5 **แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้**	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
1.1.องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
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**	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 2 ภาวะผู้นำ	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

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

แบบฟอร์ม 8 **แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้**	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
4.1.เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	
4.2.เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อม โยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

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

<u>ถ้าใช้วิธีอื่น ๆ</u> ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (เป็นวิธีอื่นๆที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือได้มีการจัดทำมาแล้ว) และเมื่อประเมินแล้วให้ระบุรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม 10 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 10 **รายงานผลการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้** *(กรณีใช้วิธีอื่นๆ)*	
ชื่อหน่วยงาน..... วันที่ประเมิน .....หน้าที่.../...	
หัวข้อที่ประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้	ผลการประเมิน (สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่)
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

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

4.10 เพื่อให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีประสิทธิผลมากขึ้น ให้องค์กรประเมิน **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ** (Key Success Factor) สำหรับการวางระบบการจัดการความรู้ และการนำระบบไปปฏิบัติ แล้วให้องค์กรระบุ มา 5 ปัจจัยหลัก เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สามารถนำระบบไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในหน่วยงาน

4.11 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะพิจารณาการเชื่อมโยงกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ปฏิบัติตามข้อเสนอไปแล้ว หรือที่อยู่ในช่วงกำลังปฏิบัติ ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปี งบประมาณ พ.ศ. 2548 เช่น

4.11.1 KM Team ต้องประกอบด้วยใคร ตำแหน่งงานใด หน่วยงานใด เพื่อมาช่วยใน การทำตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร

4.11.2 ถ้าเรื่องใดต้องได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อ บุคลากร

4.11.3 ถ้าเรื่องใดต้องการใช้เทคโนโลยี เช่น ด้าน IT ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเทคโนโลยี

4.12 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะกำหนดวันเวลาเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้ไว้ด้วย

4.12.1 วันเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงสุด, CKO และทีมงาน KM ประชุมทบทวนร่วมกันเป็นช่วงระยะเวลาตามความเหมาะสมภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

4.12.2 วันเวลานัดที่ปรึกษาเข้าติดตามผลการดำเนินงานตาม KM Action Plan โดย

ส่วนราชการและจังหวัด จะต้องจัดเตรียมเนื้อหาเพื่อไว้นำเสนอที่ปรึกษาถึงความคืบหน้าของผลงานเป็นระยะตามความเหมาะสมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

แบบฟอร์ม **สำหรับใช้จัดทำแผนการจัดการความรู้** (KM Action Plan)

- จากแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเอง และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)ในแบบฟอร์ม 10 และ 11 ตามลำดับ
- แบบฟอร์ม 11 เป็นแผนการจัดการความรู้ ในส่วนของการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อให้การจัดทำการจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีระบบ
- แบบฟอร์ม 12 เป็นแผนการจัดการความรู้ ในส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้และมีความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

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

ชื่อหน่วนงาน : .....

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 : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)									

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

ชื่อหน่วนงาน : .....

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 : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

เมื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Km Action Plan) ตามแบบฟอร์ม 11 -12 เรียบร้อยแล้ว ให้องค์กรจัดทำแบบฟอร์ม 13 เพื่อสรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

แบบฟอร์ม 13 **สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้**

ชื่อหน่วนงาน.....

เป้าหมาย KM (Desired State) :.....

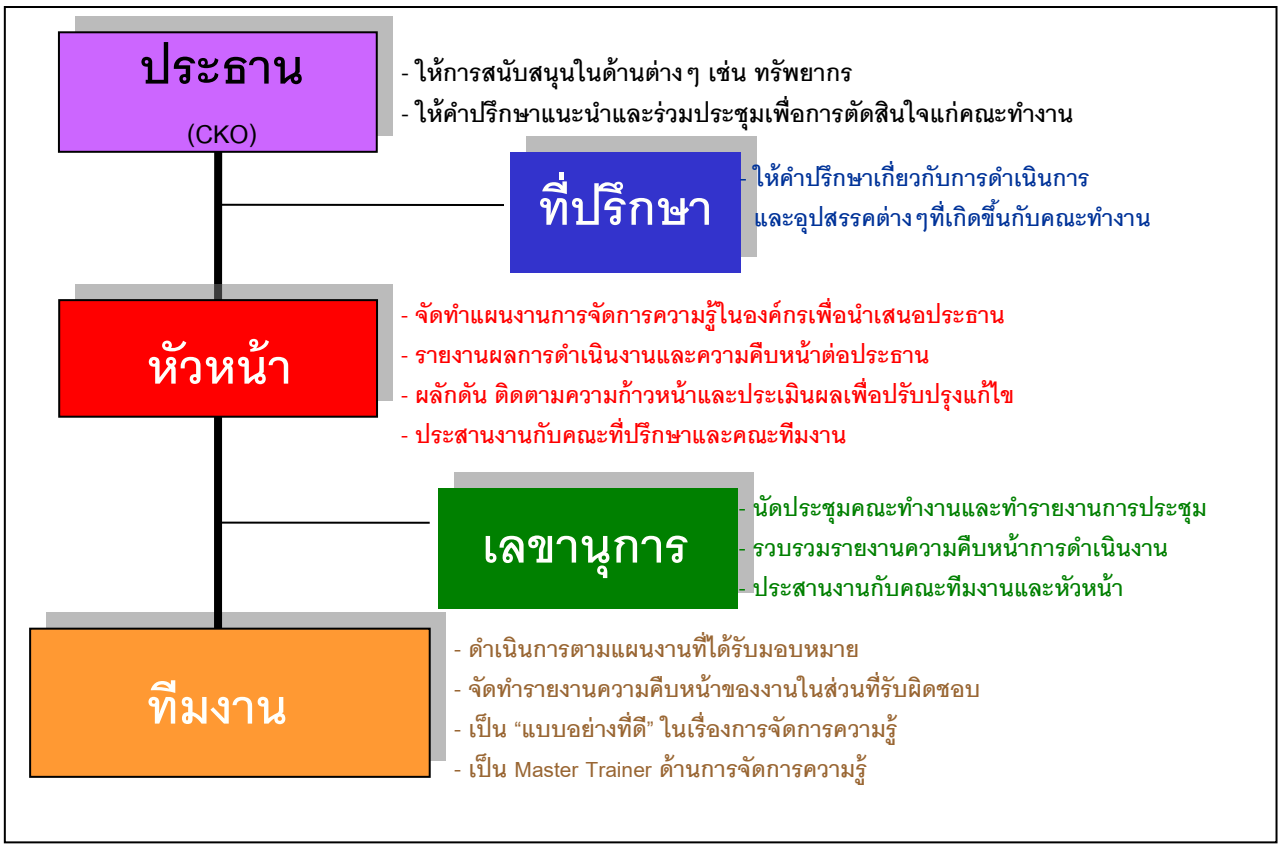
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : .....

ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2549	ปี พ.ศ. .....

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

บทที่ 5 : การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

โครงสร้างทีมงาน KM



1. การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง

2. ทีมงาน KM ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ ใน Blueprint for Changeเพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร

3. การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้คือ

3.1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

3.2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนงานตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนงานนั้น

3.3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

3.4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

4. กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กร มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ก : (กำหนดการ และ เอกสารที่ต้องส่งมอบให้สำนักงาน กพร.)

กำหนดการส่งมอบงาน การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1. ตามตัวชี้วัดที่ 13.1 ระยะเวลาของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
   + ต้องส่งมอบงาน ตามเกณฑ์การให้คะแนน ของกรอบการประเมินผล มิติที่ 4
2. ตามตัวชี้วัดที่ 13.2 ระดับคุณภาพของแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ และกรณีที่ต้องปรับหรือแก้ไขตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา
   + ต้องส่งมอบงาน ภายในวันที่ตามกรอบการประเมินผล มิติที่ 4
3. ตามตัวชี้วัดที่ 13.3 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549
   + ต้องส่งมอบงาน ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่นำเสนอไว้

   หมายเหตุ ให้อ้างอิงตามเอกสารกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549

กำหนดการส่งมอบงาน การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ของจังหวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1. ตามตัวชี้วัดที่ 11.1 ระยะเวลาของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
   + ต้องส่งมอบงาน ตามเกณฑ์การให้คะแนน ของกรอบการประเมินผล มิติที่ 4
2. ตามตัวชี้วัดที่ 11.2 ระดับคุณภาพของแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ และกรณีที่ต้องปรับหรือแก้ไขตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา
   + ต้องส่งมอบงาน ภายในวันที่ตามกรอบการประเมินผล มิติที่ 4
3. ตามตัวชี้วัดที่ 11.3 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549
   + ต้องส่งมอบงาน ตามแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดที่นำเสนอไว้

   หมายเหตุ ให้อ้างอิงตามเอกสารกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549

รายการเอกสารที่ต้องส่งมอบให้สำนักงาน กพร.

1. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Area)

3. แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area)
4. แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State)
5. แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)
6. แบบฟอร์ม 5 – 9 แบบประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 – หมวด 5
7. แบบฟอร์ม 10 : รายงานผลการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (กรณีวิธีอื่นๆ)
8. แบบฟอร์ม 11-12 : แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
9. แบบฟอร์ม 13 : สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้
10. รายชื่อผู้มีส่วนร่วมตัดสินใจเลือกขอบเขต KM เป้าหมาย KM และการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้
11. ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปี 2548 เฉพาะส่วนที่ได้นำมาจัดการความรู้เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา (กรณีที่เลือกทำ KM จาก Blueprint ปี 2548)

หมายเหตุ เอกสารตามข้อ 1 ถึง 9 ต้องมีผู้บริหารระดับสูงสุด และ CKO ลงนามรับรองโดยต้องส่งตรงตามกำหนดการส่งมอบงาน และได้กรอกรายละเอียดของเอกสารทั้งหมดครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง **ก่อนจัดส่ง** ให้สำนักงาน กพร.

ภาคผนวก ข - แบบฟอร์ม

คำรับรอง

การปฏิบัติราชการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร

ตามยุทธศาสตร์ .....

จัดทำโดย

กรม/ จังหวัด .....

วันที่ .... / ..... / .....

1. บทสรุปผู้บริหาร .....

- ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ .....

2. ขอบเขต KM (KM Focus Area) ....

3. เป้าหมาย KM (Desired State) ....

4. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง ....

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ....

6. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ....

7. งบประมาณการดำเนินงานการจัดการความรู้ ....

ภาคผนวก : ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปี 2548 ....

1. บทสรุปผู้บริหาร

……

……

……

……

……

1.1 ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ

……

……

……

……

……

……

……

……

1.2 ขอบเขต KM (KM Focus Area)

- ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมดประกอบด้วย

  1. ……..
  2. ……..
  3. ……..

  ……..

- ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2549 (ได้คะแนนสูงสุด) คือ ……

  ……

  ……

1.3 เป้าหมาย KM (Desired State)

- เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดรับกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย

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

- เป้าหมาย KM (Desired State) เพียงเป้าหมายเดียว ที่ทีมงานจะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2549 คือ ……..……..
  ……
  ……

1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

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

แบบฟอร์ม 1 **ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน** …….....					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของหน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1. ……	1……	1……	1……..	1……	1……
2. ……	2.1 …….. 2.2 ……..	2.1 ……..……	2.1 ……	2.1…….. 2.2 …….	2.1……..
3. ……	3.1……..	3.1 ……..… 3.2 ……	3.1 ……	3.1……..	3.1……..
4. ……	4.1 ……..……	4.1 ……..……	4.1 …… 4.2 ……	4.1……..	4.1……..
5. ……	5.1 ……..……	5.1 ……..……	5.1 ……	5.1 …….	5.1 ……. 5.2 …….
n. ……	n. ……	n. ……	n. ……	n. ……..	n. ……..
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : …… (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

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

แบบฟอร์ม 3 **เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน** ……..	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ ……..……..……	
เป้าหมาย KM (Desired State)	**หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม**
เป้าหมาย KM ที่ ……..……	……
เป้าหมาย KM ที่ ……..……	……
……..……	……
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ xx ……	……
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : …… (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 4 **Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)**		
ชื่อหน่วนงาน : ……วันที่ :……/……/……		
เป้าหมาย KM (Desired State) : ……		
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : ……		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	**กระบวนงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง**	
1.1	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอด คล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนงานและขั้นตอน เท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนงาน 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** (ผู้ใช้บริการ / Outsource)	
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
4.	**ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนงาน** (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.5	จากข้อ 4.01, 4.02 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
4.6	จากข้อ 4.03, 4.04 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)		

แบบฟอร์ม 5 **แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้**

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

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

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
1.1.องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
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**	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 2 ภาวะผู้นำ	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

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

แบบฟอร์ม 8 **แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้**	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
4.1.เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	
4.2.เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

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

แบบฟอร์มที่ 10 **รายงานผลการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้** *(กรณีใช้วิธีอื่นๆ)*	
ชื่อหน่วยงาน..... วันที่ประเมิน .....หน้าที่.../...	
หัวข้อที่ประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้	ผลการประเมิน (สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่)
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

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

ชื่อหน่วนงาน : .....

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 : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)									

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

ชื่อหน่วนงาน : .....

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 : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 13 **สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้**

ชื่อหน่วนงาน.....

เป้าหมาย KM (Desired State) :.....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : .....

ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2549	ปี พ.ศ. .....

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

ภาคผนวก ค – ตัวอย่าง

หน้าปกเอกสาร

คำรับรอง
การปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร
ตามยุทธศาสตร์ .....

จัดทำโดย

กรม/ จังหวัด .....
วันที่ .... / ..... / .....

สารบัญ

	หน้า
1. บทสรุปผู้บริหาร	.....
- ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ	.....
2. ขอบเขต KM (KM Focus Area)	....
3. เป้าหมาย KM (Desired State)	....
4. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง	....
5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)	....
6. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	....
7. งบประมาณการดำเนินงานการจัดการความรู้	....
ภาคผนวก : ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปี 2548	....

1. บทสรุปผู้บริหาร

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กรได้จัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้ดังรายการต่อไปนี้

1.1 ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล หน่วยงาน.....จึงได้ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ดังต่อไปนี้

1. นายกรม นวัตกรรม เป็น CKO ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
   1.1 .....
   1.2 .....
   .....
2. นาย.....เป็น หัวหน้า KM Team
3. นาง.....เป็น KM Team
4. นางสาว.....เป็น KM Team
5. .....
6. .....

.....

โดย หัวหน้า KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

.....

และ KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

.....

1.2 ขอบเขต KM (KM Focus Area)

- ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมดประกอบด้วย

  1. ……..
  2. ……..
  3. ……..

  ……..

  ……..

  ……..

- ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2549 (ได้คะแนนสูงสุด) คือ

  ……

  ……

  ……

1.3 เป้าหมาย KM (Desired State)

- เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดรับกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย

  1. ……..
  2. ……..
  3. ……..

  ……..

  ……..

  ……..

  ……..

- เป้าหมาย KM (Desired State) เพียงเป้าหมายเดียว ที่ทีมงานจะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2549 คือ ……..……..

  ……

1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

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

แบบฟอร์ม 1 **ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน …กรมนวัตกรรม**…….....

ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของหน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของหน่วยงาน
1. การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมด้านน้ำ	1.1..มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแลรักษา สวล.ด้านน้ำได้อย่างถูกต้อง	1.1.บ ร ก .ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีความรู้ที่ถูกต้องเป็นมาตรฐานในการควบคุม ดูแล สวล.ด้านน้ำ	1.1	1.1	1.1 .....
2. ……	2.1 …….. 2.2 ……..	2.1 ……..……	2.1 ……..	2.1…….. 2.2 …….	2.1……..
3. ……	3.1……..	3.1 ……..….. 3.2 ……	3.1 ……..	3.1……..	3.1……..
. ……	5.1 ……..……	5.1 ……..……	5.1 ……..	5.1 …….	5.1 ……. 5.2 …….
. ……	n. ……	n. ……	n. ……	n. ……..	n. ……..
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ……***นายกรม นวัตกรรม***……. (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

แบบฟอร์ม 2 **การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน** ...**กรมนวัตกรรม**.....				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	**ขอบเขต KM ที่ 1**	**ขอบเขต KM ที่ 2**	**ขอบเขต KM ที่ 3**	
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์	6	6	3	
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)	3	3	1	
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง	3	1	1	
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	3	1	1	
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน	3	1	1	
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	3	3	1	
7.....				
8. <อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม>				
รวมคะแนน	21	15	8	
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....***นายกรม นวัตกรรม***..... (CKO / **ผู้บริหารระดับสูงสุด**)				

แบบฟอร์ม 3 **เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน** ...**กรมนวัตกรรม**.....	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ 1. การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมด้านน้ำ	
เป้าหมาย KM (Desired State)	**หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม**
เป้าหมาย KM ที่ 1.1 โรงพยาบาลภายใต้การควบคุมดูแลของกรมฯ สามารถจัดการความรู้ด้านควบคุมคุณภาพน้ำเสียให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า	อย่างน้อย 1 โรงพยาบาล นำระบบการจัดการความรู้ด้านควบคุมน้ำเสียใช้ควบคุมได้จริงภายในปี 2549
เป้าหมาย KM ที่ 1.2 กรมฯ สามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า	ข้าราชการในสังกัด ได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริง อย่างน้อย 1 แหล่งน้ำภายในปี 2549
.....	.....
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ 1.2 กรมฯ สามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า	ข้าราชการในสังกัด ได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริง อย่างน้อย 1 แหล่งน้ำภายในปี 2549
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ...*นายกรม นวัตกรรม*..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 4 Check List **ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)**		
ชื่อหน่วยงาน : กรมนวัตกรรม		วันที่ : 5 ธันวาคม 2548
เป้าหมาย KM (Desired State) : องค์กรสามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า		
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : ข้าราชการในสังกัดได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริงอย่างน้อย 1 แหล่งน้ำ ภายในปี 2549		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	**กระบวนงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง**	
1.1	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	การรักษาสิ่งแวดล้อม
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	.....
1.3	กระบวนงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	.....
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอด คล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	.....
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนงานและขั้นตอน เท่าไร	.....
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนงาน 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** (ผู้ใช้บริการ / Outsource)	
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	.....
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	.....
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	.....
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	.....
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	.....
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	.....
4.	**ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนงาน (Work Process)**	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	.....
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	.....
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	.....
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	.....
4.5	จากข้อ 4.1, 4.2 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	.....

แบบฟอร์ม 4 **Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)**		
ชื่อหน่วนงาน : กรมนวัตกรรม		วันที่ : 5 ธันวาคม 2548
เป้าหมาย KM (Desired State) : องค์กรสามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า		
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM : ข้าราชการในสังกัดได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริงอย่างน้อย 1 แหล่งน้ำ ภายในปี 2549		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
4.6	จากข้อ 4.3, 4.4 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	.....
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)		

แบบฟอร์ม 5 **แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้**	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	**สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่**
1.1.องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	- องค์กรมีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงถึงการจัดการความรู้ .....
1.2.องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	-องค์กรมีการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่างๆเมื่อจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่เป็นระบบ ต่างคน ต่างทำ -.....
1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	- องค์กรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ บ้าง แต่ไม่เป็นระบบ และทำกันเฉพาะกลุ่มงาน และยังไม่ครอบคลุมทุกคน -.....
1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	- องค์กรมีการจัดทำวารสารความรู้เพื่อเผยแพร่ในบางเรื่อง แต่ยังไม่เป็นระบบ ใครอยากทำก็ทำ -.....
1.5 องค์กรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร	- องค์กรเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge และพยายามกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ได้ทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลุ่มย่อยๆ แต่ไม่มีรูปแบบชัดเจน - .....
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....*นายกรม นวัตกรรม*..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ ด้วย KMAT ให้ประเมินให้ครบทั้ง 5 แบบฟอร์ม ได้แก่ แบบฟอร์มที่ 5-9 และให้เติมรายละเอียดให้ครบทุกช่อง

การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ ถ้าไม่ได้ประเมินด้วย KMAT ให้ระบุหัวข้อที่ประเมินและระบุสิ่งที่มีอยู่หรือทำอยู่ในแบบฟอร์มที่ 10 นี้ และให้เติมรายละเอียดให้ครบทุก

แบบฟอร์มที่ 10 **รายงานผลการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้** *(กรณีใช้วิธีอื่นๆ)*

ชื่อหน่วยงาน.....

วันที่ประเมิน .....หน้าที่.../...

หัวข้อที่ประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้	ผลการประเมิน (สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่)

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

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

ชื่อหน่วนงาน : กรมนวัตกรรม

เป้าหมาย KM (Desired State) : องค์กรสามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสังกัดได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริงอย่างน้อย 1 แหล่งน้ำ ภายในปี 2549

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การบ่งชี้ความรู้ -ความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำ -ความรู้ด้านกฎหมายของแหล่งน้ำ	-ทำการตรวจสอบความรู้ในองค์กรเพื่อหา Gap ความรู้ที่มีกับความรู้ที่ต้องใช้ -.....	15 -30 ธ.ค.48	ทะเบียนรายการความรู้ที่ต้องใช้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อม	จำนวนรายการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมอย่างน้อย 10 รายการ	-กระดาษ A4, คอมพิวเตอร์, พริ้นเตอร์ -.....	-10,000 บาท -.....	-อธิบดีกรม, KM Team -.....	....
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายใน -ภายนอก	....	....	....	....	....	....	....	....
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base -.....	1 -15 ม.ค.48	มีฐานข้อมูลความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมที่นำไปใช้ได้	จำนวนความรู้ที่นำไปใช้ได้จริงอย่างน้อย 1 รายการ	-กระดาษ A4, คอมพิวเตอร์, พริ้นเตอร์ -.....	-50,000 บาท -.....	-อธิบดีกรม, KM Team -.....	.....
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	....	....	....	....	....	....	....	....
5	การเข้าถึงความรู้	....	....	....	....	....	....	....	....
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	-จัดทำกิจกรรม COP, After Action Review -.....	1-15 มี.ค48	มีกิจกรรม CoP หัวข้อการรักษาสภาพแวดล้อม	จำนวนหัวข้อ CoP ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมอย่างน้อย 5 หัวข้อ	-กระดาษ A4, คอมพิวเตอร์, พริ้นเตอร์ -ห้องประชุม.	-30,000 บาท -.....	-อธิบดีกรม, KM Team -.....	.....
7	การเรียนรู้	....	....	....	....	....	....	....	....

ผู้ทบทวน/อนุมัติ : *นายกรม นวัตกรรม* (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

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

ชื่อหน่วนงาน : กรมนวัตกรรม

เป้าหมาย KM (Desired State) : องค์กรสามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสังกัดได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริงอย่างน้อย 1 แหล่งน้ำ ภายในปี 2549

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	-ส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ -.....	15 ธ.ค.48 เป็นต้นไป	พนักงานทราบเป้าหมาย KM ขององค์กร	จำนวนพนักงานที่ทราบเป้าหมาย KM ขององค์กรอย่างน้อย 50% ขององค์กร	-กระดาษ A4, คอมพิวเตอร์, พริ้นเตอร์ -.....	-30,000 บาท -.....	-อธิบดีกรม, KM Team -.....	.....
2	การสื่อสาร	....	....	....	....	....	....	....	....
3	กระบวนการและเครื่องมือ	....	....	....	....	....	....	....	....
4	การเรียนรู้	....	....	....	....	....	....	....	....
5	การวัดผล	....	....	....	....	....	....	....	....
6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	-การให้ของขวัญ/ของรางวัล -.....	15 ธ.ค.48 เป็นต้นไป	พนักงานมีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนพนักงานที่เข้าใจการจัดการความรู้อย่างน้อย 50% ขององค์กร	-ของขวัญ/ของรางวัล -.....	-50,000 บาท -.....	-อธิบดีกรม, KM Team -.....	.....

ผู้ทบทวน/อนุมัติ : *นายกรม นวัตกรรม* (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 13 **สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้**

ชื่อหน่วยงาน : กรมนวัตกรรม

เป้าหมาย KM (Desired State) : องค์กรสามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสังกัดได้นำความรู้ไปใช้ควบคุมได้จริงอย่างน้อย 1 แหล่งน้ำ ภายในปี 2549

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

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