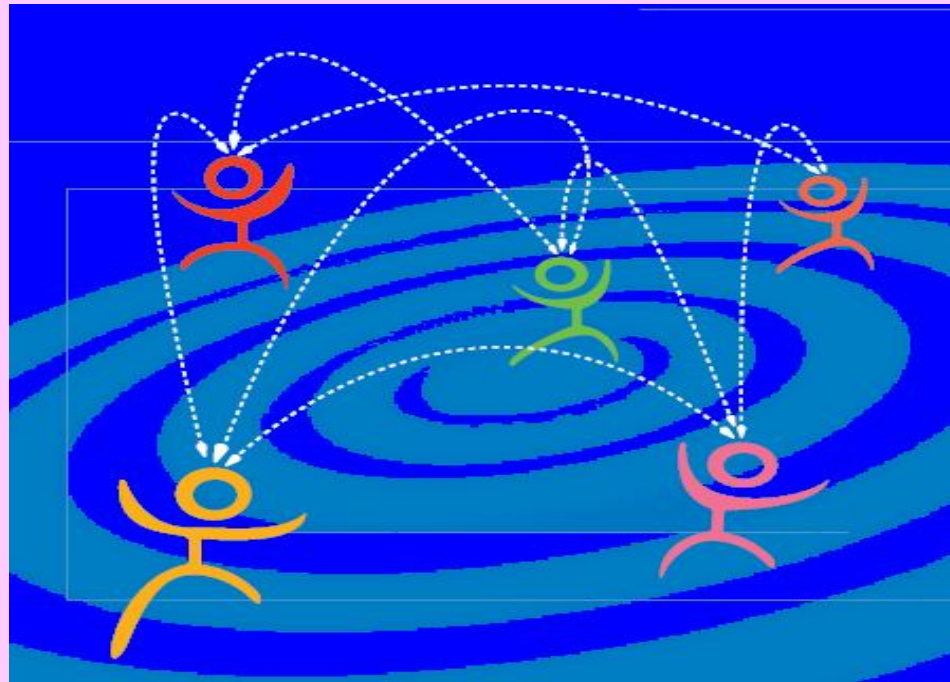


# คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ



โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ



# รายการเอกสารที่ต้องจัดส่งให้ กพร.

1. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas)
3. แบบฟอร์ม 2 เป้าหมาย KM (Desired State)
4. แบบฟอร์ม 3 การตัดสินใจเลือกเป้าหมาย (Desired State)
5. แบบฟอร์ม 4 แผนการจัดการความรู้ (Action Plan)
6. รายชื่อผู้มีส่วนร่วมในการให้คะแนน เพื่อการตัดสินใจเลือกเป้าหมายตามแบบฟอร์ม 3
7. ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปี 2548 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการจัดการความรู้

**หมายเหตุ** เอกสารตามข้อ 1 ถึง 5 ต้องมีผู้บริหารระดับสูง หรือ CKO ลงนามรับรอง โดยต้องส่งตรงเวลา และมีรายละเอียดในเอกสารข้างต้นครบถ้วน



# กำหนดการส่งมอบงาน การพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ของ**ส่วนราชการ** ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1. ตามตัวชี้วัดที่ 13.1 ผลสำเร็จของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้  
+ ส่งงานวันที่ ตามเกณฑ์การให้คะแนน ของกรอบการประเมินผล มิติที่ 4
2. ตามตัวชี้วัดที่ 13.2 ระดับคุณภาพของแผนการจัดการความรู้ และ  
กรณีที่ต้องปรับหรือแก้ไขตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา  
+ ส่งงานวันที่ 31 มีนาคม 2549
3. ตามตัวชี้วัดที่ 13.3 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการ  
ความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2549  
+ ส่งงานวันที่ ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่นำเสนอไว้

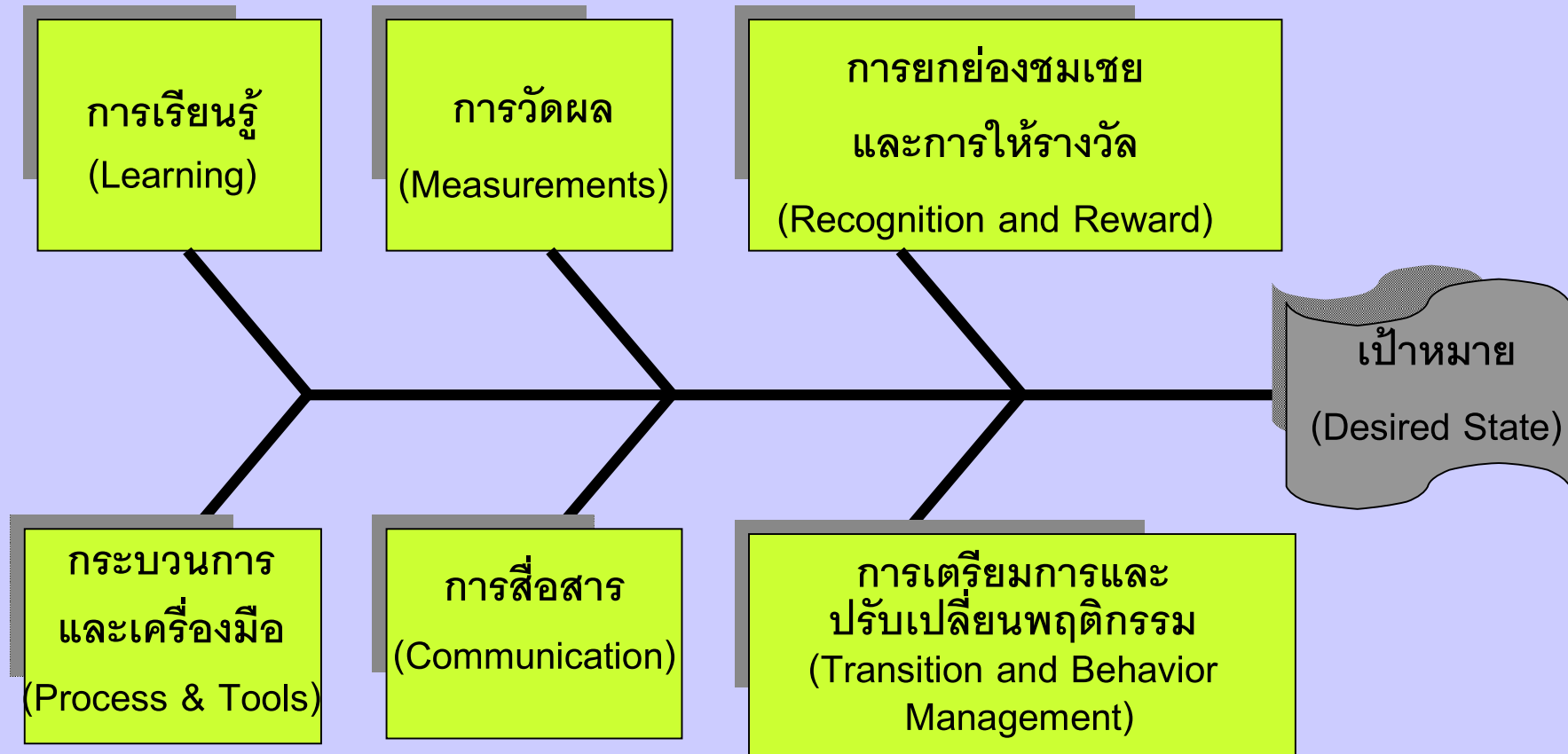


# กำหนดการส่งมอบงาน การพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของ**จังหวัด** ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1. ตามตัวชี้วัดที่ 11.1 ผลสำเร็จของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้  
+ ส่งงานวันที่ ตามเกณฑ์การให้คะแนน ของกรอบการประเมินผล มิติที่ 4
2. ตามตัวชี้วัดที่ 11.2 ผลสำเร็จของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้  
ที่ต้องปรับหรือแก้ไขตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา  
+ ส่งงานวันที่ 31 มีนาคม 2549
3. ตามตัวชี้วัดที่ 11.3 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการ  
ความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549  
+ ส่งงานวันที่ ตามแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดที่นำเสนอไว้  
หมายเหตุ ให้อ้างอิงตามกรอบการประเมินผล.....



# กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

# ยุทธศาสตร์ชาติ 9 ด้าน

- การขจัดความยากจน
- **การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ**
- การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- **การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**
- การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- **การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**
- การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- **การรักษาความมั่นคงแห่งชาติ**
- **แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ**



# ตัวอย่างความรู้ที่จำเป็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

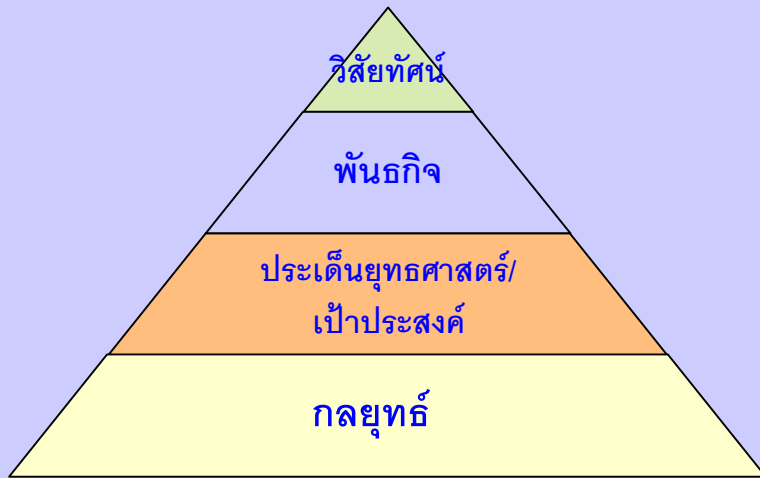
## การจัดความยากจน

ปัญหา	ความรู้และข่าวสารที่ต้องการ
ขาดความรู้ในการบริหารการเงิน	ความรู้พื้นฐานระดับมัธยมในการบริหารการเงินระดับครอบครัวและระดับบุคคล
ขาดแคลนแหล่งน้ำถาวรทำให้ พึ่งพิงน้ำฝน	ความรู้และข่าวสารเรื่องการบริหารงานน้ำระดับไร่นา
ราคาสินค้าแตกต่างกันถึง 30-40% ระหว่างช่วงเวลาต่างๆ	ข้อมูลเกี่ยวกับราคาสินค้าวัสดุการเกษตรที่ผันแปรตาม ฤดูกาล

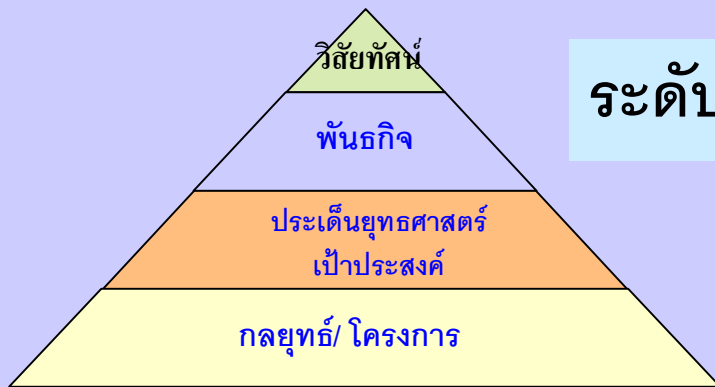
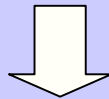
ที่มา: การสัมมนาเรื่องการสร้างศูนย์กลางความรู้โดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ วันที่ 27 มิถุนายน 2548



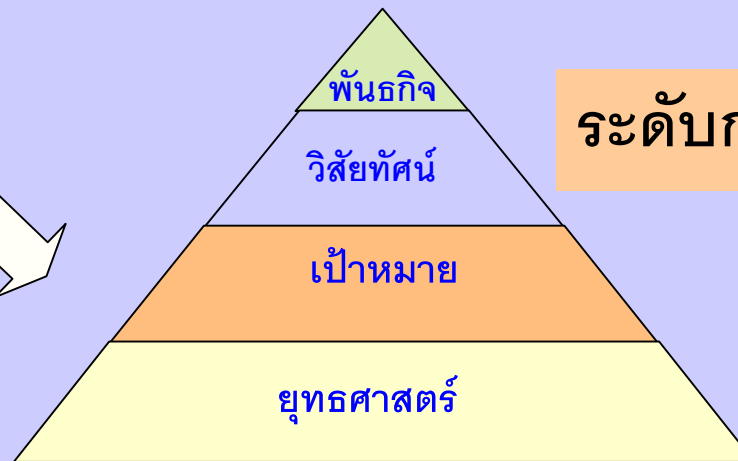
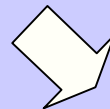
# ลำดับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ของแต่ละระดับหน่วยงาน



ระดับกระทรวง



ระดับสำนักงานปลัด / ระดับกรม



ระดับกอง/สถาบันฯ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

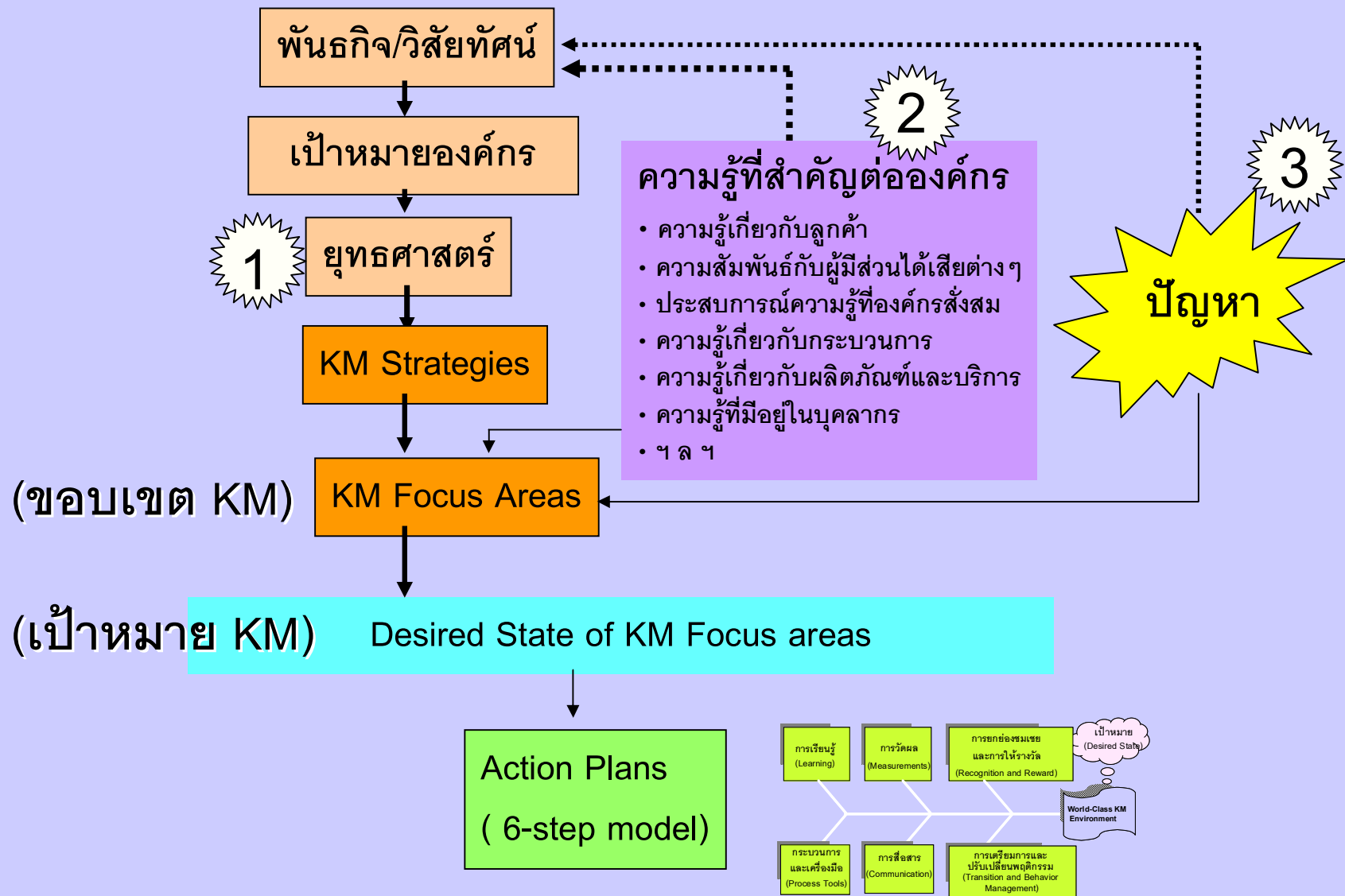
Thailand Productivity Institute

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ



# ปรัชญานำทาง



# การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

1. เพื่อให้ได้หัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 9 ด้าน ซึ่งต้องการจะนำมาจัดทำ KM รวมถึงเพื่อนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) ต่อไป
2. ควรกำหนดขอบเขต KM ที่เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเองที่ได้เคยนำเสนอ กพร. ไว้ใน Blueprint ปี 2548 ก่อนเป็นลำดับแรก
3. ขอบเขต KM ที่กำหนดขึ้นของระดับกอง/สถาบัน/อำเภอ ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับสำนักงานปลัด/ กรม ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง/ จังหวัด และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 9 ด้าน ตามลำดับ



# การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

4. สามารถใช้ปรัชญานำทาง เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM ได้ดังนี้

- แนวทางที่ **1** เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุน พันธกิจ/วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- หรือแนวทางที่ **2** เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
- หรือแนวทางที่ **3** เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- หรือ เป็นแนวทางอื่นๆก็ได้ ที่ทางหน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

5. สามารถรวบรวมแนวคิดการกำหนดขอบเขต KM จากข้อ 4 ซึ่งทุกขอบเขตที่กำหนด ต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานตนเอง โดยให้กรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1



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

ขอบเขต KM  (KM Focus Areas)/	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ			
	ประชาชนไทย / ผู้ให้บริการ	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	ภาครัฐบาล/ outsoruce
1. กำหนดจากประเด็นยุทธศาสตร์				
1.1. ....	1.....	.....	.....	.....
1.2. ....	2.....	.....	.....	.....
1.3. ....	3.....	.....	.....	.....
2. กำหนดจากความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร				
2.1. ....	.....	.....	.....	.....
2.2. ....	.....	.....	.....	.....
2.3. ....	.....	.....	.....	.....
3. กำหนดจากปัญหาที่ประสบอยู่ - ใช้ KM ช่วยได้				
3.1. ....	.....	.....	.....	.....
3.2. ....	.....	.....	.....	.....
3.3. ....	.....	.....	.....	.....

# การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

1. จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน **แบบฟอร์ม 1** ให้นำขอบเขต KM ทั้งหมดตามแบบฟอร์ม 1 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM กรอกตามแบบฟอร์ม 2 โดย
  - ระดับสำนักงานปลัด/ กรม/ จังหวัด ให้มีอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KMดังนั้นเอกสารส่ง กพร. ต้องแสดงอย่างน้อย 3 เป้าหมาย และขอบเขตทั้งหมดที่ต้องการจะทำ KM ตามประเด็นยุทธศาสตร์



# การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

2. เป้าหมาย (Desired State) ที่กำหนด ต้องวัดผลได้ และ สอดคล้องกับขอบเขต  
(KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ

Execusive summary



# การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

4. เกณฑ์เบื้องต้นของการกำหนดเป้าหมาย KM คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (ภายใน 8 เดือน โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ )
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร



แบบฟอร์ม 2 เป้าหมาย KM (Desired State) ของ .....

ขอบเขต KM คือ 2.1.....

เป้าหมาย KM (Desired State)	ตัวเลขที่วัดผลได้ หรือ หน่วยวัดที่เป็นรูปธรรม
เป้าหมายที่ 1 คือ .....	.....
เป้าหมายที่ 2 คือ .....	.....
เป้าหมายที่ 3 คือ .....	.....



## แบบฟอร์ม 3 การตัดสินใจเลือกเป้าหมาย KM (Desired State)

เกณฑ์การกำหนดเป้าหมาย	เป้าหมายที่ 1	เป้าหมายที่ 2	.....	เป้าหมายที่ ...
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง				
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ				
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน				
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน				
7.....				
8.อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม				
<b>รวมคะแนน</b>				

เกณฑ์การให้คะแนน : มาก = 3, ปานกลาง = 2, น้อย = 1



## ตัวอย่าง

# การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาให้เป็นเมืองที่อยู่อาศัยชั้นดี โดยประกอบ  
ด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการหลายด้าน ดังนี้

1. การสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

2. การจราจร

3. การยกระดับคุณภาพการศึกษา

4. การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อม

...

...

12. มาตรฐานความปลอดภัยอาหาร



## ตัวอย่าง

# การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM

จากประเด็นยุทธศาสตร์ : ข้อ 4. การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อม

การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) คือ

- 1.การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมด้านน้ำ
- 2.การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมด้านอากาศ
- 3.การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมด้านขยะ

หมายเหตุ อาจจะสามารถกำหนดขอบเขต KM เป็นการเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมทุกด้านก็ได้



## ตัวอย่าง

# การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM

จากขอบเขต KM : ข้อ 1.การเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมด้านน้ำ

การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) คือ

1. โรงพยาบาลภายใต้การควบคุมดูแลขององค์กร สามารถจัดการความรู้ด้านควบคุมคุณภาพน้ำเสียให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่า อย่างน้อย 3 โรงพยาบาล ภายในปี 2549
2. องค์กร สามารถจัดการความรู้ด้านการรักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งน้ำที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแล ให้ได้ตามกฎหมายหรือได้มาตรฐานที่สูงกว่าในทุกแหล่งน้ำ ภายในปี 2549



# แผนการจัดการความรู้ (Action Plan)

- Coming soon ....

กำลังเร่งดำเนินการร่วมกับ น้องปู.....

โดยจะให้หน่วยงานเลือกเป้าหมาย KM (Desired State) เพียง 1 เรื่อง เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549



# ตัวอย่าง: องค์ประกอบของแผนการปฏิบัติการ KM

กิจกรรม (Activities)	วิธีการสู่ความสำเร็จ (Mean to Achieve)	ระยะเวลา (Timeline)	ทรัพยากร (Resources)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)
<p>กระบวนการและเครื่องมือ</p> <p>กระบวนการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมาย (Desired state)</li> <li>- จัดทำ Work plan</li> <li>- จัดทำ...</li> <li>- หมุนเวียน...</li> </ul>	20...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลการสำรวจความต้องการจัดการความรู้,</li> <li>- ข้อมูลการสอนงาน/ สับเปลี่ยนงาน, ผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยง/</li> </ul>	<p>ผู้อำนวยการและ KM Team</p>
<p>การสื่อสาร</p> <p>การสร้างความตระหนักในความสำคัญของ KM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำ KM News Letter</li> <li>- บอร์ด KM</li> <li>- Website KM</li> <li>- เขียนหนังสือ/...</li> <li>- สติกเกอร์</li> <li>- กล้องรับคว...</li> </ul>	1ก.พ.-30...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> </ul>	<p>KM Team</p>

**กระบวนการจัดการความรู้**

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง**



# ลักษณะโครงสร้างทีมงาน

