

**รายงานการศึกษาและพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือใน  
การตรวจประเมินการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทภาครัฐ**

**การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**

**โดย**

**สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**

## คำนำ

รายงานการศึกษาและพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือในการตรวจประเมินการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทภาครัฐฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาวิธีการจัดการความรู้เชิงปฏิบัติที่เหมาะสม ภาครัฐ รวมทั้งกระตุ้นให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการตรวจประเมินการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ และจังหวัด ในการสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงาน เรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำเร็จและสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย สูงสุด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กันยายน 2554

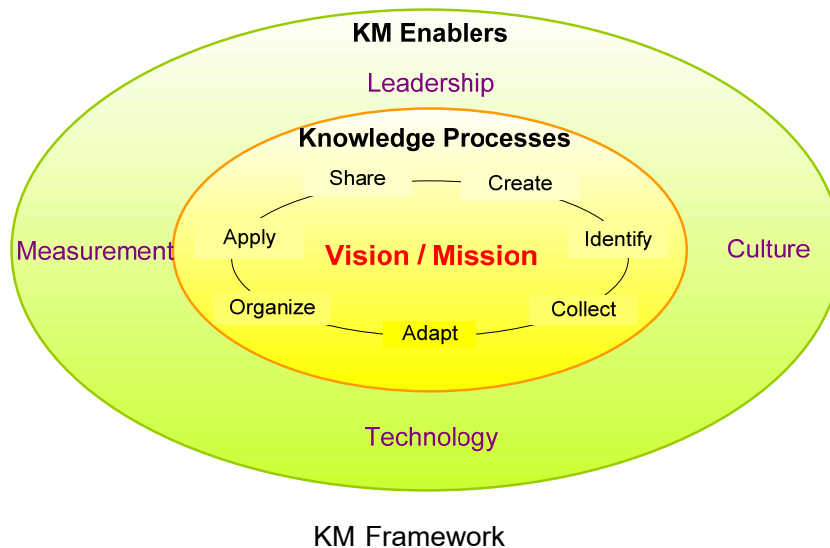
## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทนำ	3
วัตถุประสงค์	5
ส่วนที่ 1 หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินการจัดการความรู้	6
ส่วนที่ 2 เครื่องมือในการประเมินการจัดการความรู้และวิธีการทำเครื่องมือไปปฏิบัติ	13
ส่วนที่ 3 รายงานวิเคราะห์การจัดการความรู้ของส่วนราชการนำร่องและสรุปผลการตรวจประเมิน	23
ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ	31
ภาคผนวก ก รายงานการดำเนินการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการนำร่องระยะที่ 1	
ภาคผนวก ข แบบประเมินการจัดการความรู้พร้อมคำอธิบายการนำไปปฏิบัติ	
ภาคผนวก ค รายชื่อบุคลากรของหน่วยงานราชการนำร่องที่เข้ารับการฝึกอบรม	
ภาคผนวก ง รายงานการดำเนินการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการนำร่องระยะที่ 2	

## บทนำ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เล็งเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในปี 2546 – 2547 สถาบันฯ จึงได้ดำเนินโครงการ “Knowledge Management Implementation” เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้เชิงปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย รวมทั้งกระตุ้นให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น

จากการดำเนินโครงการดังกล่าว พบว่าระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นกับปัจจัยหลายๆ ด้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งระบบพื้นฐานต่างๆ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี สนับสนุน ระบบการพัฒนาและสร้างความผูกพันกับบุคลากร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นองค์ประกอบ สำคัญภายใต้ข้อกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria) นอกเหนือจาก หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้



จากแผนภาพ KM Framework จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ช่วยเอื้อ (Enablers) ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่หลายองค์กรที่ดำเนินโครงการจัดการความรู้มักไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่กระบวนการจัดการความรู้ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับ

### Enablers

ดังนั้น ในปี 2549 สถาบันและ Mr. Robert Osterhoff ที่ปรึกษาโครงการได้ร่วมกันสร้างแบบ ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management Assessment: KMA) โดยศึกษาและวิเคราะห์มิติ

ด้านเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนา เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาใช้ประเมินตนเองและมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้

สถาบันเพิ่มฯ ได้ดำเนินการทดสอบ KMA กับองค์กรนาร่อง 2 แห่งตั้งแต่ปี 2549 และเริ่มขยายผลไปยังอีกองค์กรนาร่อง 9 แห่ง ในปี 2551 - 2553 สถาบันฯ ได้ทดสอบแบบประเมินกับองค์กรรวมทั้งสิ้นจำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย

1. องค์กรที่ได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Award) จำนวน 1 แห่ง
2. องค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) จำนวน 7 แห่ง
3. องค์กรที่ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กร จำนวน 3 แห่ง

ผลจากการดำเนินการพบว่า แบบตรวจประเมินการจัดการความรู้ สามารถสะท้อนถึงระดับความสมบูรณ์ของระบบการจัดการความรู้ (KM System Maturity) ได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงขององค์กรทั้งแห่ง และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการวางแผนและพัฒนาการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการความรู้เป็นกลไกระดับกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนให้องค์กรมีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาส่วนราชการอย่างเป็นระบบและได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ส่วนราชการใช้เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติราชการ รวมถึงได้ใช้ประโยชน์ในการสร้างความต่อเนื่องและรักษามาตรฐานในการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีความประสงค์ที่จะตรวจประเมินสถานภาพของการจัดการความรู้ของส่วนราชการว่าอยู่ในระดับใด โดยจะใช้แบบตรวจประเมินการจัดการความรู้ที่ใช้กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางกับส่วนราชการ 3 กลุ่ม คือ ส่วนราชการระดับเกรด A ส่วนราชการระดับเกรด B และส่วนราชการระดับเกรด C โดยจะนำร่องกลุ่มละ 2 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 6 หน่วยงาน เพื่อจะสามารถทราบสถานภาพของการจัดการความรู้ในส่วนราชการภาครัฐ และทราบจุดแข็ง/จุดปรับปรุง รวมถึงทราบ Common Gap ของส่วนราชการดังกล่าว ให้นำไปสู่การปรับปรุงอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ส่วนราชการเข้าใจแนวทางการประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินการจัดการความรู้ของตน และทราบจุดแข็งและจุดปรับปรุงในระบบต่างๆ รวมถึงทราบ common gap ของส่วนราชการที่มีผลต่อการจัดการความรู้ตลอดทั้งนำผลการตรวจประเมินไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
3. เพื่อสามารถทราบสถานภาพและประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้แบบองค์รวมของส่วนราชการ รวมทั้งพัฒนาและยกระดับส่วนราชการที่บริหารจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ก้าวไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization: LO)"

## ส่วนที่ 1 หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินการจัดการความรู้

### 1.1 ความสำคัญของการตรวจประเมินการจัดการความรู้

ในขณะที่ทั่วโลก องค์กรชั้นนำทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำการจัดการความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลผลิตขององค์กรด้านต่างๆ เช่น ลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การสร้างนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

ซึ่งความสำเร็จที่องค์กรได้รับ เป็นตัวอย่างกระตุ้นให้องค์กรอื่นๆ ทั่วโลกริเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กรตนเองบ้าง แต่อย่างไรก็ตามพบว่ายังมีผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและองค์กรต่างๆ ได้เริ่มเห็นความสำคัญของการตรวจประเมิน "สุขภาพ" ด้านความรู้ขององค์กร หรือ การตรวจประเมินการจัดการความรู้ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะหลักของการตรวจประเมินการจัดการความรู้ นั้นมุ่งเน้น

- องค์กรต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์และกิจกรรมของการจัดการความรู้ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งทำให้ตอบได้ว่าการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และควรจัดการความรู้เรื่องใดก่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- องค์กรต้องเข้าใจบริบทของตนเอง เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม คนในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่จำเป็น ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกใช้แนวทาง รูปแบบ ขั้นตอน และเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสม
- องค์กรสามารถผสมผสานองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (คน กระบวนการ ความรู้ เทคโนโลยี และเนื้อหาของความรู้) ในหลายรูปแบบ
- องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่มีอยู่มากมายให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

อย่างไรก็ตาม พึงระลึกว่าการตรวจประเมินการจัดการความรู้ในช่วงที่องค์กรเริ่มดำเนินการนั้นไม่ได้เป็นหลักประกันการประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เสมอไป การตรวจประเมินการจัดการความรู้เพียงแต่ช่วยเพิ่มโอกาสของความสำเร็จเท่านั้น โดยทำให้องค์กรเห็นถึงปัญหาที่แท้จริงและสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

### 1.2 ความหมายของการตรวจประเมินการจัดการความรู้(Knowledge Management Audit)

การตรวจประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management Audit) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการตรวจว่าการจัดการความรู้ที่องค์กรทำอยู่นั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ นั่นคือ วิเคราะห์ว่ากระบวนการในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ผนอมรักษา และใช้ความรู้ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ ผลของการตรวจประเมินการจัดการความรู้ นั้นจะไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรมีปัญหาแต่จะทำให้ทราบว่าการจัดการความรู้ที่ทำไปนั้นไปติดขัดที่

กระบวนการใด เช่น องค์กรไม่สามารถถนอมรักษาความรู้ที่สำคัญไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก หรือไม่ได้นำความรู้ขององค์กรมาใช้ซ้ำเท่าที่ควร เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า KMA จึงเป็นกระบวนการตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์ และประสิทธิผล ของ KM ในองค์กรโดยใช้แบบตรวจประเมินที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วยคำถามต่างๆ 7 หมวด( จะได้อธิบายไว้ในข้อ 1.5 ต่อไป)

ในการนำแบบตรวจประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น องค์กรควรมีกระบวนการ ที่ชัดเจนในการตรวจประเมิน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การเก็บข้อมูล การตรวจประเมิน การสรุปผล การจัดทำแผนปรับปรุง การดำเนินการปรับปรุง การทบทวนผลการปรับปรุงโดยผู้บริหาร ซึ่ง ต้องทำเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง (ซึ่งจะอธิบายในส่วนที่ 2 )

### 1.3 หลักการและเหตุผลของการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการไทย

จากที่ได้กล่าวมาแล้วภาพรวมจะเห็นได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่มักประสบปัญหาในการทำ KM ซึ่ง บ่อยครั้งไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริง จึงทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น การตรวจประเมิน KM โดยใช้ KMA จะเป็นเสมือนกระจกส่องให้องค์กรมองเห็นภาพรวมของจุดแข็ง และจุดที่ควรปรับปรุงในระบบต่างๆ ที่มีผลต่อการทำ KM โดยใช้มุมมองเชิงระบบและใช้ข้อมูลจริงในการประเมิน รวมทั้งเข้าใจถึงความเชื่อมโยง ของระบบต่างๆ ที่มีผลต่อการทำ KM ในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กรสามารถนำผลการ ตรวจประเมินมาใช้ในการปรับปรุงได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

สำหรับส่วนราชการได้มีการนำ KMA มาประยุกต์ใช้ภายใต้สาเหตุตามหลักการและเหตุผลของ การตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการไทย ที่ประกอบด้วย สาเหตุสำคัญดังนี้

1.รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 หน้าที่ของประชาชนชาว ไทย จากมาตรา 74 กำหนดให้ "บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับ ประชาชน บุคคลตามวรรคหนึ่งต้องวางตนเป็นกลางทางการเมือง.." และมาตรา 78 (4) พัฒนา ระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางใน การปฏิบัติราชการ(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการ ให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการ มีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งรัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ "ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้าน ต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์



รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ..." โดยการที่ส่วนราชการเสริมสร้างให้องค์กรของตนมีการพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมแก่ภารกิจ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริหารงานภาครัฐ และแนวโน้มของต่างประเทศ ซึ่งอาจจัดทำในรูปแบบเอกสาร ข่าวเผยแพร่ การจัดฝึกอบรมสัมมนา การจัดหาเอกสารวิชาการเพื่อการค้นคว้าในหน่วยงาน การส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และส่วนราชการเองจะต้องนำข้อมูลความรู้ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมารประยุกต์ใช้กับแผนการปฏิบัติราชการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดองค์กรภาครัฐให้สอดคล้องกับทิศทางการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ให้สังคมมีความเข้มแข็ง และประชาชนมีความสุขด้วยการดำรงชีพตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้การรับราชการมีความเป็นมืออาชีพ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถดำรงชีพอย่างพอเพียง มีมโนสัจจิต ตลอดจนมีสมรรถนะขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนตามแนวทางพระราชทาน "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"

3. จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดไว้ว่า มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ

4. สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพของราชการ เช่น การจัดการความรู้ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและองค์กรภาครัฐ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐได้รับการยกระดับไปสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น รวมทั้งประชาชนทุกระดับมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้น ตลอดระยะเวลากว่า 8 ปี ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริมให้มีการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระบบราชการ เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดแผนงานในระยะยาว การวางแผนปฏิบัติการ โดยการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ มีเป้าหมายที่แสดงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ในการทำงานมีผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก อันจะนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง จะต้องมีการเทียบงาน (Benchmarking) กับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) แสดงความโดดเด่นเทียบได้กับ

มาตรฐานระดับสากลได้ ตลอดจนยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้กับหน่วยงานราชการไทย อันจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น

ในการนี้ เพื่อตอบสนองต่อสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 หน้าที่ของชาวไทย มาตรา 74 และ 78 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552-2554 ในนโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตลอดทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย(พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสวงหาและถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร และระหว่างองค์กรอย่างกว้างขวาง และยั่งยืนอย่างต่อเนื่องประกอบกับได้เล็งเห็นความสำคัญในการนำการประเมินการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อให้ส่วนราชการมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น และสามารถก้าวไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO)" ที่วัดความสำเร็จได้ต่อไป ดังนั้น จึงเห็นควรดำเนินโครงการ "โครงการการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ" ขึ้น

#### 1.4 ประโยชน์ของการตรวจประเมินการจัดการความรู้

การตรวจประเมินการจัดการความรู้ในองค์กร ทำให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

- เพื่อตรวจสอบ drivers ,enablers และ K process มีประสิทธิภาพเพียงไร
- เพื่อตรวจสอบว่า องค์กรมีความพร้อมในระดับใดถ้าจะเริ่มทำ KM
- เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของ KM ว่าเป็นอย่างไร
- เพื่อให้ทราบจุดแข็ง และสิ่งที่ต้องปรับปรุงในองค์กร

ทั้งนี้โดยภาพรวมจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์ในการตรวจสอบสมรรถนะความพร้อมของหน่วยงาน และทำให้ทราบจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรมีความพร้อมมุ่งสู่การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ส่งผลให้สามารถดำเนินงานปฏิบัติได้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งของหน่วยงาน และของชาติในที่สุด อันจะส่งผลให้องค์กรภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้นั่นเอง

#### 1.5 หลักเกณฑ์และวิธีการตรวจประเมินการจัดการความรู้

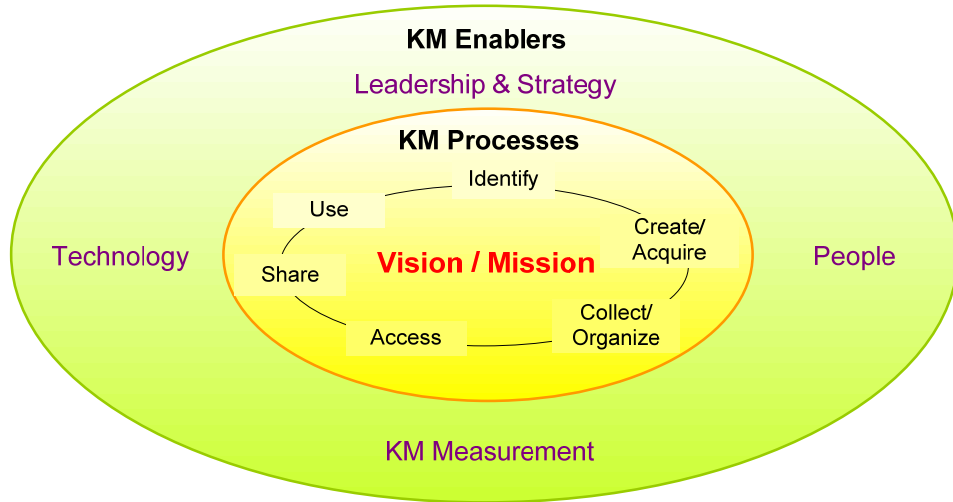
เมื่อปลายปีที่ผ่านมา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดสัมมนาเผยแพร่เรื่องการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นประสบการณ์และการเรียนรู้ที่สถาบันได้รับการดำเนินโครงการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการตรวจประเมิน KM หรือ Knowledge Management Assessment (KMA) โดยสถาบันได้ร่วมกับ Mr.Robert Osterhoff ที่ปรึกษาโครงการ พัฒนาขึ้นโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria, TQA) เป็นกรอบในการพัฒนา ซึ่งสถาบันได้ใช้เวลา

ทดสอบ KMA เป็นเวลากว่า 4 ปีกับองค์กรชั้นนำจำนวน 11 แห่ง เพื่อตรวจสอบว่า ข้อคำถามและกระบวนการที่ใช้สามารถสะท้อนภาพ KM ในองค์กรได้อย่างเที่ยงตรงจริงหรือไม่

KMA คือ กระบวนการ “อย่างเป็นระบบ” เพื่อการตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์ (Maturity) และประสิทธิผลของ KM ในองค์กร โดยใช้แบบตรวจประเมินที่ประกอบด้วยคำถาม 7 หมวดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เหตุที่สถาบันพัฒนา KMA ขึ้น เนื่องจากที่ผ่านมาพบว่า องค์กรที่ทำ KM ส่วนใหญ่มักประสบปัญหาคล้ายๆ กัน และหาวิธีการแก้ปัญหาแบบผิดประเด็น เพราะไม่ทราบสาเหตุแท้จริง เช่น ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ คนในองค์กรไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีใครอยากแบ่งปันความรู้ จัด KM web ไว้ แต่กลับไม่มีคนเข้าไปใช้ เป็นต้น

สถาบันได้วิเคราะห์ปัญหาเหล่านี้ โดยเปรียบเทียบกับ KM Process ซึ่งประกอบด้วย 6 กระบวนการ ได้แก่ 1.การกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องมีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Identify) 2.การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Create/Acquire) 3.การเก็บรวบรวมและจัดระบบความรู้ (Collect/Organize) 4.การเข้าถึงความรู้ (Access) 5.การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน (Share) และ 6.การประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ (Apply) ผลลัพธ์ที่พบที่น่าสนใจมาก กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มักไม่ได้มีสาเหตุจากตัว KM Process แต่กลับเกิดจากระบบงานต่างๆ ภายในองค์กรเอง ตัวอย่างเช่น การที่คนในองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับ KM ปัจจัยหนึ่งอาจเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ใฝ่รู้ และองค์กรไม่มีระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้พนักงานมองว่า KM เป็นแค่กิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีประโยชน์น้อยมากแก่พนักงานและองค์กร



ภาพที่ 1 KM Framework

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่า การทำ KM ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริงประกอบด้วยอีกหลายปัจจัยนอกเหนือจาก KM Process ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น “ปัจจัยเอื้อ” (KM Enablers) อันได้แก่ การนำองค์กร (Leadership & Strategy) ในการกำหนดนโยบายและการให้ความสำคัญจากผู้บริหาร พนักงาน (People)

ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และที่สำคัญ คือ มีวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องเชื่อใจและเปิดเผยต่อกัน ระบบสารสนเทศ (Technology) ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนและเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กรและช่วยให้การสื่อสารระหว่างพนักงานรวดเร็วขึ้น ระบบการวัดผล (KM Measurement) เพื่อให้รางวัลใจแก่ผู้ที่ถ่ายทอดและใช้ความรู้ และแสดงว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อการทำ KM

สถาบันจึงมองว่า การขับเคลื่อน KM ในองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลไม่สามารถมองเฉพาะ KM Process เท่านั้น แต่ต้องมองกว้างไปถึงระบบงานซึ่งเป็น "ปัจจัยเอื้อ" ของการทำ KM ดังนั้น สถาบันจึงพัฒนา KMA ขึ้นเพื่อให้องค์กรใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สะท้อนภาพรวมทั้งจุดแข็งและประเด็นที่ควรปรับปรุงในระบบต่างๆ ที่มีผลต่อการทำ KM ทั้งหมด แต่นอกจากนี้แล้ว จากประสบการณ์ขององค์กรที่ใช้ KMA ยังพบว่า ประโยชน์หลักของ KMA ที่องค์กรได้รับ คือ

- ทำให้มอง KM เป็นภาพองค์รวม (Holistic) สามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการทำ KM ได้ชัดเจนมากขึ้น อาทิ เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง 1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์เพื่อกำหนดองค์ความรู้สำคัญที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น 2. การถ่ายทอดกลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าวไปยังระบบการทำงานของแต่ละหน่วยงาน (เช่น การปฏิรูปเทศของ HR ให้พนักงานใหม่ทราบถึงองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้ในการจัดการกับองค์ความรู้นั้นๆ) 3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับ KM เพื่อพิจารณาเงินเดือนหรือเลื่อนขั้น เป็นต้น
- ทำให้ทราบจุดแข็งและประเด็นที่ควรปรับปรุงในระบบต่างๆ ที่มีผลต่อ KM ทำให้ KM เป็นเครื่องมือระดับกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร เช่น การใช้ KM ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management, CRM) เพื่อนำความรู้ที่ได้จากลูกค้ามาสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
- สามารถบูรณาการ KM เข้ากับระบบงานขององค์กร เพื่อให้การทำ KM ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่พนักงาน เช่น ใช้ KM แก้ปัญหาในงานประจำของพนักงาน หรือเก็บรวบรวมความรู้จากพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุหรือเปลี่ยนตำแหน่ง มาถ่ายทอดให้แก่พนักงานที่ต้องทำงานแทน เพื่อให้สามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

#### การตรวจประเมิน KM โดยใช้ KMA

การใช้ KMA ตรวจประเมินตนเองเพื่อให้ได้ภาพสะท้อนที่ตรงตามความเป็นจริงออกมา องค์กรต้องมีความเข้าใจทั้งเรื่อง KM และ TQA เพราะจะทำให้เข้าใจความหมายของข้อความถามและระบบการให้คะแนนลึกซึ้งขึ้น ส่วนองค์กรที่ทำ KM มาแล้วในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดประสบการณ์เกี่ยวกับ TQA อาจให้ผู้ตรวจประเมินจากภายนอกที่มีประสบการณ์ในการใช้ KMA มาตรวจประเมินให้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การตรวจประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management Assessment, KMA) หมายถึง การประเมินศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capability) หรือการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในองค์กรนั่นเอง โดย KMA จะเป็นการประเมินความสมบูรณ์ของระบบหรือกระบวนการจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

แบบประเมิน KMA จะประกอบไปด้วย 7 หมวด (category) ดังนี้ (ตามรายละเอียดในภาคผนวกที่ 2)

Category 1	Leadership
Category 2	Strategic Planning
Category 3	Customer Focus
Category 4	Measurement, Analysis , and Knowledge Management
Category 5	Workforce Focus
Category 6	Process Management
Category 7	Results

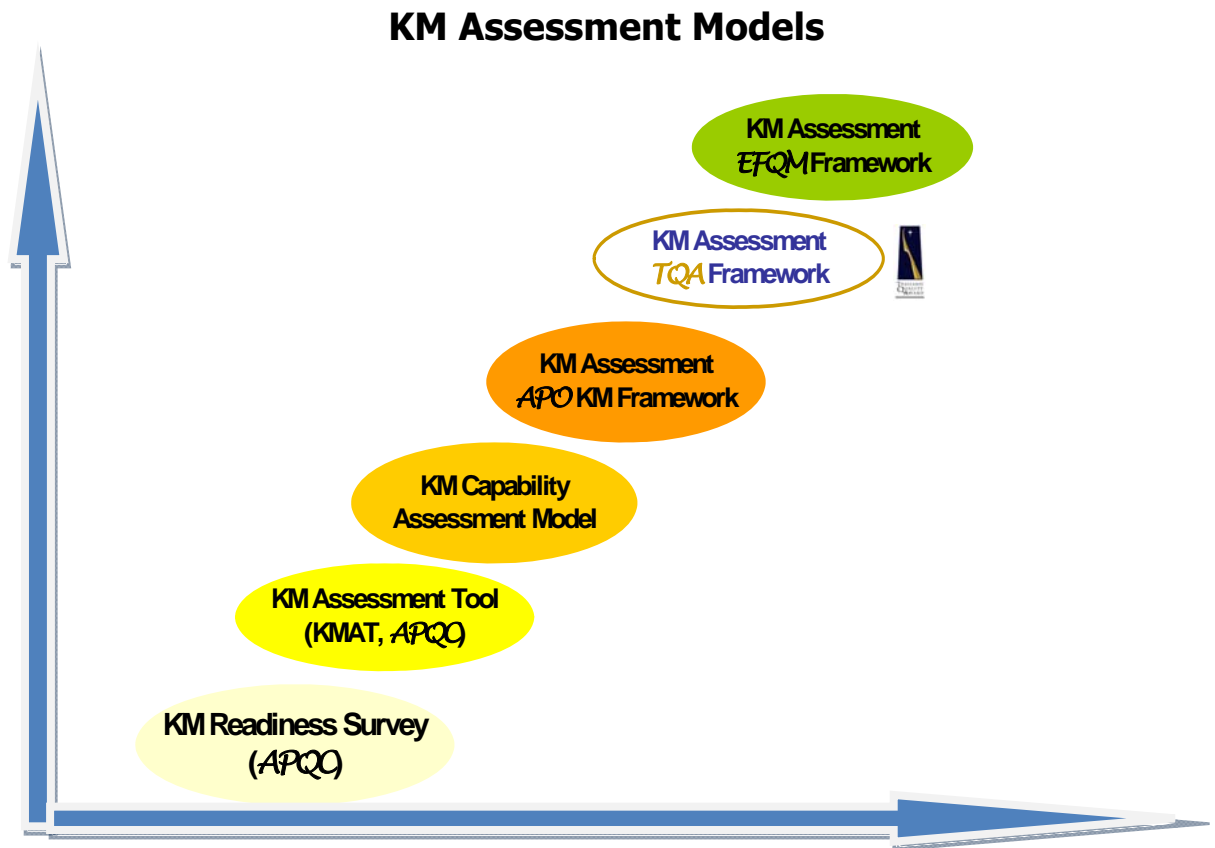
หลักการนำ KMA เข้ามาใช้ประเมินองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรควรที่จะ

- มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของ KMA
- มีกระบวนการประเมินตนเองที่เป็นระบบ
- มีความเข้าใจในเนื้อหาของคำถามใน KMA และระบบการให้คะแนน
- มีความเข้าใจระบบบริหารจัดการและ KM ขององค์กรตนเองในภาพรวมและเจาะลึกและมีข้อมูลที่ใช้เป็นหลักฐานได้
- วิเคราะห์ผลการประเมินแบบองค์รวม และมองความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ จึงจะได้ประโยชน์จากผลการประเมินเต็มที่
- ควรบูรณาการ KMA ให้เข้ากับระบบที่มีอยู่แล้ว

ทั้งนี้การประเมิน KMA จะเป็นการประเมิน Maturity คือ พิจารณาความพร้อมขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ และประเมิน Effectiveness ของ KM คือดูประสิทธิผลของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเน้นเป็นแบบองค์รวม ไม่เน้นคะแนน แต่จะเน้น การ learning จากการประเมินตนเอง องค์กรที่เหมาะสมการทำ KMA องค์กรที่จะได้ประโยชน์จาก KMA มากที่สุดควรมีประสบการณ์ ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในการทำ KM มาแล้วระดับหนึ่ง แบบตรวจประเมิน KMA จะไม่เหมาะกับองค์กรที่ไม่เคยทำ KM หรือเพิ่งเริ่มทำ KM เพราะการจะตอบคำถามในแบบตรวจประเมินได้นั้น ต้องมีความเข้าใจและเคยทำ KM มาบ้างแล้ว ที่สำคัญคือ หลังการตรวจประเมินองค์กรจะพบจุดที่ต้องปรับปรุงมากมาย จนอาจมีปัญหาในการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพราะแบบตรวจประเมิน KMA ถามถึงความเชื่อมโยงของ KM กับระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ซึ่งจะพบในองค์กรที่ทำ KM มาแล้วในระดับหนึ่งเท่านั้น
2. มีความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA criteria) หรือ เกณฑ์ PMQA ที่ประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ โดยถ้าเป็นไปได้ ควรเข้าใจหรือมีประสบการณ์ในการตรวจประเมินตนเองตามแนวเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA criteria)<sup>1</sup> หรือเกณฑ์ PMQA ของภาครัฐ เพราะจะทำให้เข้าใจความหมายของคำถามและระบบการให้คะแนนมากขึ้น

## ส่วนที่ 2 เครื่องมือในการประเมินการจัดการความรู้และวิธีการนำ เครื่องมือไปปฏิบัติ



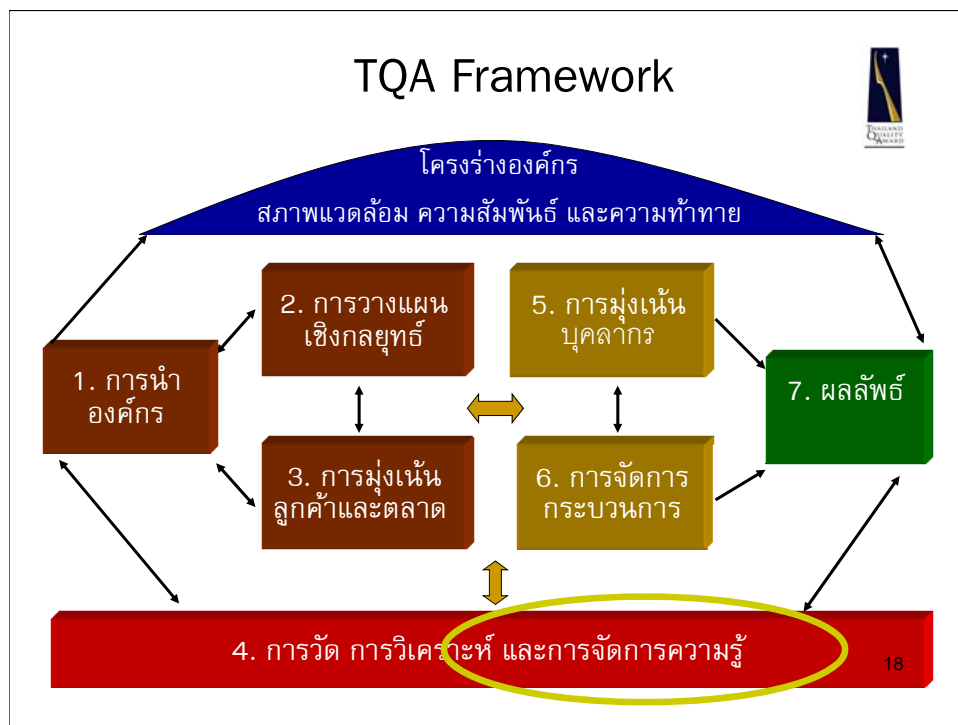
จากรูปเครื่องมือการประเมินการจัดการความรู้ได้เลือกใช้กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นแนวทาง การดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจาก

- เป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับและมีการใช้โดยองค์กรชั้นนำทั่วโลก
- เป็นเกณฑ์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้
- เป็นเกณฑ์ที่เน้นการบริหารแบบองค์รวมครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

ทั้งนี้จะสอดคล้องกับค่านิยมหลักและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในด้าน

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- การให้ความสำคัญกับบุคลากรและคู่ความร่วมมือ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

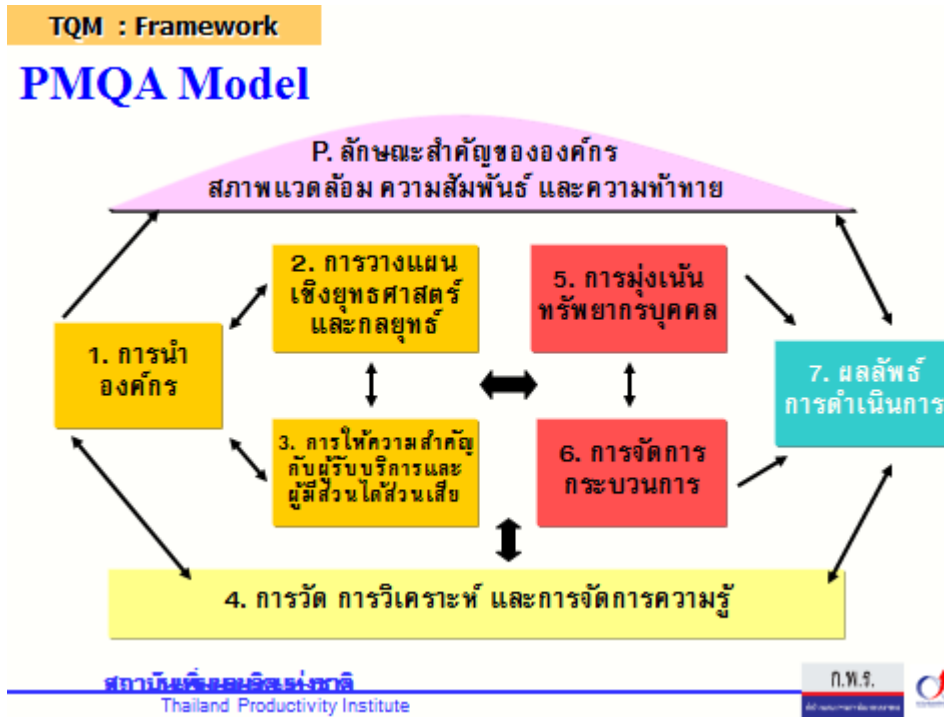
โดย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีกรอบหรือ Framework ดังแผนภาพ



โดยมีการจัดทำแบบประเมินการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมทั้ง 7 หมวด (category) ดังนี้

- Category 1 Leadership
- Category 2 Strategic Planning
- Category 3 Customer Focus
- Category 4 Measurement, Analysis , and Knowledge Management
- Category 5 Workforce Focus
- Category 6 Process Management
- Category 7 Results

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าองค์กรภาครัฐได้นำระบบ PMQA เข้ามาประยุกต์ใช้ ดังแผนภาพ



ซึ่งจากแผนภาพจะเห็นได้ว่า model ของระบบ PMQA นั้นใช้หลักการเดียวกับ TQA โดย PMQA หรือ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award:PMQA) เป็นกรอบแนวทางการประเมินตนเอง เพื่อเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้องค์กรภาครัฐได้มีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

แต่อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา องค์กรภาครัฐทุกกรม ทุกจังหวัดได้นำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยเลือกขอบเขตงานที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีการขยายผลไปแบบทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ KMA จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยการตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์และประสิทธิผลของระบบการจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้แบบตรวจประเมินที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 7 หมวด ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

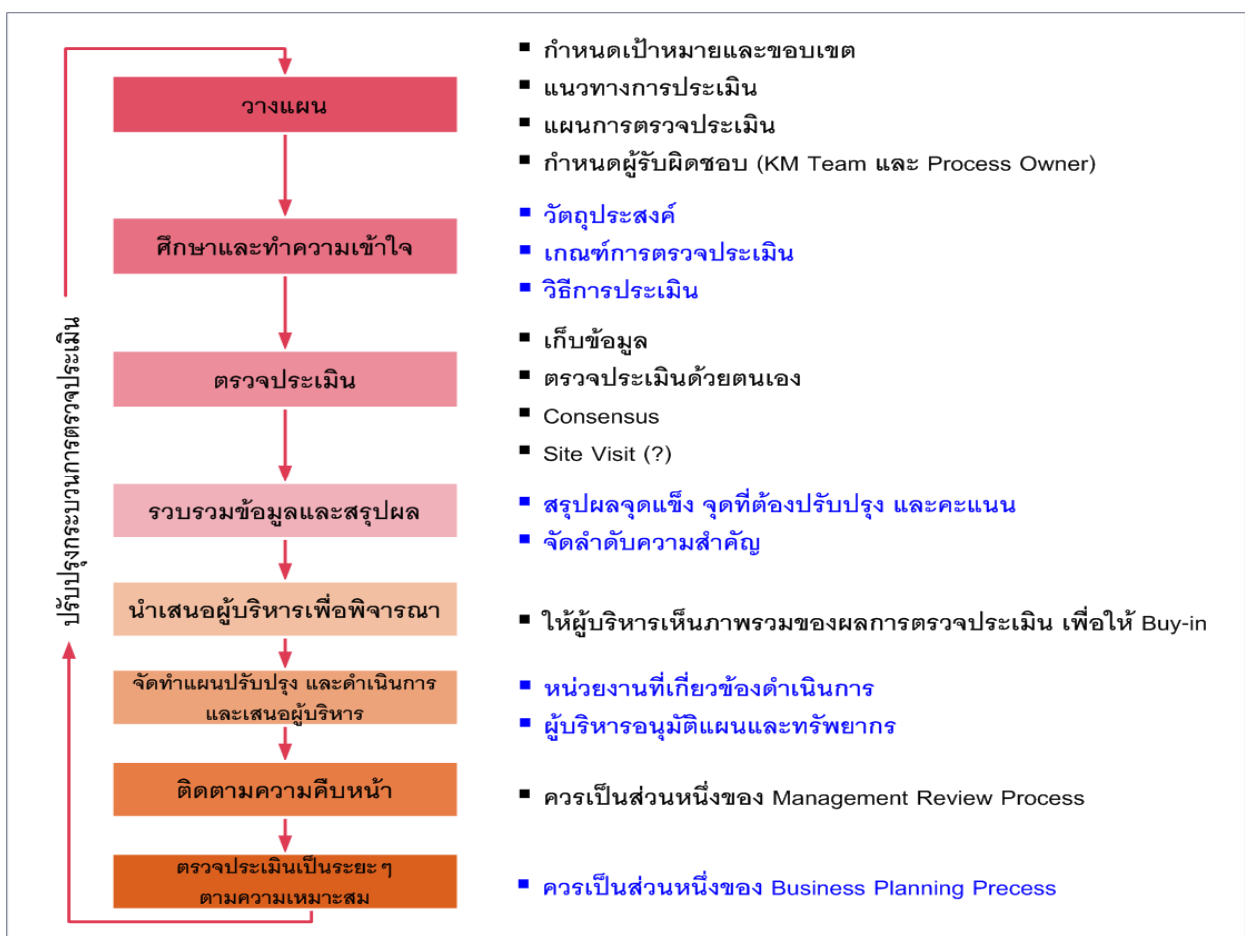
ซึ่งมีรายละเอียดตามเอกสารแนบในภาคผนวกที่ 2 ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาไทย พร้อมทั้งคำอธิบาย และตัวอย่างของแต่ละหมวด



## วิธีการนำเครื่องมือการตรวจประเมินการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

หน่วยงานราชการนำร่องสามารถนำแบบประเมินดังกล่าวมาใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ ซึ่งจัดเป็นการตรวจประเมินตนเอง (Self-Assessment) แบบหนึ่งโดยมีขั้นตอนที่สำคัญ สำหรับองค์กรที่ต้องการใช้ KMA ในการตรวจประเมินด้วยตนเอง สามารถใช้วิธีการประเมินตนเอง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 8 ขั้นตอน ดังนี้

สรุปขั้นตอนตามแผนภาพด้านล่าง



ขั้นตอนที่ 1 วางแผน ประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการวางแผน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย ขอบเขต แนวทาง/แผนการตรวจประเมิน และผู้รับผิดชอบ ซึ่งขั้นตอนนี้ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เพราะจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทั้งหมดของ KMA ตัวอย่างเช่น หากองค์กรต้องการนำผลการตรวจประเมินมาใช้ปรับปรุงระบบ KM ของทั้งองค์กรอาจกำหนดขอบเขตการประเมินให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยทีม KM เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และเชิญผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานเข้ามาร่วมกับทีม KM เพื่อให้ได้ข้อมูลและมุมมองจากผู้บริหารทุกสายงานโดยตรง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและทำความเข้าใจ องค์กรควรใช้เวลาในการทำทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ คำถาม และวิธีการตรวจประเมินให้ชัดเจน เช่น อาจจัดประชุมอธิบายความหมายของแต่ละคำถาม หรือจัด

Workshop ให้ทีมตรวจประเมินลองตอบคำถามเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันก่อน เมื่อถึงเวลาประเมินจริงจะได้ไม่เสียเวลาไปกับการตีความ นอกจากนี้ ต้องมีการสื่อสารและให้ความรู้เรื่อง KMA แก่เจ้าของกระบวนการ (Process Owners) ที่ทีมตรวจประเมินต้องไปขอข้อมูล เช่น ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการตลาด เป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบหรือส่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นกลับมาได้ ตัวอย่างเช่น สื่อสารในการประชุมผู้บริหาร หรือประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสายหรือบอร์ดต่างๆ ให้พนักงานทราบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจประเมิน ในการตรวจประเมินจะใช้แบบตรวจประเมิน KMA ซึ่งมีอยู่ 7 หมวดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยแบบตรวจประเมิน KMA แต่ละหมวดจะมีรูปแบบเหมือนกันดังภาพ

Self-Assessment Questionnaire						
Category 1: Leadership						
Please mark "X" in appropriate columns						
Question	Score					Evidence
	1	2	3	4	5	
1.1 How is KM integrated into the vision, mission and values of the organization, both directly and indirectly?						
1.2 How do senior leaders role model for knowledge sharing and collaboration? How do senior leaders promote, recognize and reward for employee and organizational learning?						
1.3 How does management encourage and provide for future technological and organizational innovation?						
1.4 What safeguards are in place to protect the sharing of intellectual property and assets, both internal and external?						
1.5 How does management encourage the use of knowledge-based tools and techniques to increase organizational productivity?						
1.6 How do the performance reviews, including discussions of KM, enhance innovation within the organization?						
1.7 How is KM applied in the improvement of relationships with the organization's key communities?						
Average						
<b>Strengths:</b>						
1) .....						
2) .....						
3) .....						
<b>Opportunities for improvement:</b>						
1) .....						
2) .....						
3) .....						

ภาพแสดงตัวอย่างแบบตรวจประเมิน KMA

จากภาพเป็นตัวอย่างของแบบตรวจประเมินในหมวด 1 เรื่อง Leadership โดยในแบบตรวจประเมินแต่ละหมวดจะมีองค์ประกอบอยู่ 4 ส่วน คือ คำถาม คะแนน หลักฐาน และจุดแข็ง-ประเด็นที่ควรปรับปรุง ซึ่งในการใช้แบบตรวจประเมินควรกรอกข้อมูลให้ครบทุกส่วน โดยเริ่มจากรวบรวมคำตอบหรือหลักฐาน (Evidence) ในแต่ละข้อ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์หรือประชุมร่วมกับเจ้าของกระบวนการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงมาให้คะแนน

วิธีให้คะแนนสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ 1. รวบรวมหลักฐานและให้คะแนนร่วมกับเจ้าของกระบวนการ หรือ 2. รวบรวมหลักฐานจากเจ้าของกระบวนการแล้วทีมตรวจประเมินมาให้คะแนนเอง ซึ่งการ

ให้คะแนนควรใช้การ Consensus ตามเกณฑ์การให้คะแนนจากหลักฐานที่มีอยู่ จากนั้นจึงคำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้ในแต่ละหมวด

นอกจากนี้ องค์กรอาจเชิญผู้ตรวจประเมินจากภายนอกมา Site Visit เพื่อให้มั่นใจว่า ผลการตรวจประเมินตนเองสะท้อนความเป็นจริงก่อนนำผลมากำหนดแนวทางและเป้าหมายในการปรับปรุงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูลและสรุปผล หลังจากการตรวจประเมิน องค์กรควรใช้วิธี Consensus เพื่อสรุปจุดแข็ง ประเด็นที่ควรปรับปรุง และคะแนนที่ได้รับทั้งหมด รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรปรับปรุงแต่ละหมวด

เนื่องจากประโยชน์สำคัญที่สุดที่องค์กรจะได้รับจาก KMA ไม่ใช่คะแนนจากการตรวจประเมิน แต่มาจากการใช้ KMA เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทีม KM และผู้เกี่ยวข้องได้มาเรียนรู้วิธีการมอง KM เชิงระบบ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริง

เพราะการได้ประโยชน์จาก KMA อย่างเต็มที่ คือ การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพูดคุยหรือ Consensus กัน โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และเรียนรู้ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา เมื่อได้ภาพรวมของผลการตรวจประเมิน แล้วควรนำเสนอแก่ผู้บริหารเพื่อให้ความคิดเห็นและให้ความเห็นชอบ โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรปรับปรุงและตั้งเป้าหมายของการปรับปรุงในระดับองค์กรให้ชัดเจนสำหรับการจัดทำแผน เพื่อให้ผู้บริหารสนับสนุนการปรับปรุงเรื่องดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนปรับปรุงและดำเนินการ และนำเสนอผู้บริหาร หลังจากผู้บริหารอนุมัติให้ปรับปรุงประเด็นที่นำเสนอแล้ว จึงมาจัดทำแผนปรับปรุง (Improvement Plan) และวิธีการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารเป็นผู้อนุมัติแผนและทรัพยากร ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรทำ Benchmarking เพื่อค้นหา Benchmarks และ Good Practices สำหรับวางเป้าหมายในการปรับปรุงประเด็นดังกล่าวจากภายในหรือภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามความคืบหน้า ในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงที่วางไว้ควรกำหนดระบบในการติดตามความคืบหน้า โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทบทวนของผู้บริหาร (Management Review Process) เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลอย่างจริงจัง เช่น ตั้งเป็น KPI ระดับองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารติดตามการดำเนินการ KM ได้อย่างต่อเนื่องและสามารถใช้ KM ในการขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 8 ตรวจประเมินเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม กำหนดช่วงตรวจประเมิน KM เป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อติดตามความคืบหน้าในการปรับปรุง และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนระดับองค์กร ตัวอย่างเช่น ใช้คะแนนจาก KMA เป็น KPI ตัวหนึ่งสำหรับประเมินผลการทำ KM และใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนรายละเอียดของทั้ง 8 ขั้นตอน ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งการประเมินตนเองในแต่ละรอบจะทำให้องค์กรได้เรียนรู้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมกับตนเองมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น องค์กรควรมีการปรับปรุงกระบวนการ KMA หลังการตรวจประเมินในแต่ละรอบด้วย เพื่อให้กระบวนการ KMA มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ตัวอย่างการใช้ KMA

กรณีศึกษาของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรนำร่องของการนำ KMA ไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

โรงพยาบาลศิริราชเข้าร่วมเป็นองค์กรนำร่องรุ่นแรกของโครงการ KMA ตั้งแต่ปี 2549 โดยได้ใช้ KMA ตรวจประเมินตนเอง รวมจำนวน 4 ครั้ง

ในการวางแผนการตรวจประเมินครั้งแรก ทีม KM เป็นผู้ให้ข้อมูลและให้คำแนะนำ โดยจำกัดขอบเขตเฉพาะ KM ที่นำมาประยุกต์ใช้กับ Continuous Quality Improvement (CQI) ซึ่งจากการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกทำให้ทีม KM พบว่า การใช้ KMA ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความยั่งยืนได้จะต้องดึงผู้บริหารและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจประเมิน ไม่ใช่เฉพาะทีม KM เท่านั้น เพื่อให้เกิด Commitment เมื่อนำผลการตรวจประเมินไปใช้ปรับปรุง KM

ดังนั้น ในการประเมินครั้งต่อไป ทีม KM ปรับขอบเขตการประเมินจากเรื่อง CQI เป็นภาพรวมระดับองค์กร และเปลี่ยนบทบาทของทีม KM จากผู้ให้ข้อมูลเป็น Facilitator ในการให้ความรู้เรื่อง KMA แก่ Process Owner ที่ทีม KM ต้องไปขอข้อมูลแทน โดยดึงหน่วยงานต่างๆ เข้ามาอยู่ร่วมในทีมตรวจประเมิน และแปลข้อคำถาม KMA เป็นภาษาไทย เพื่อแปลงเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงาน

โดยในการตรวจประเมิน ทางทีมได้มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละหมวด ทำหน้าที่เก็บรวบรวมหลักฐานในหมวดของตนเองแล้วมานำเสนอในที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ทีม KM ผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ และที่ปรึกษาของสถาบันเป็นระยะๆ เพื่อหารือกันว่า หลักฐานที่ได้มานั้นถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถามนั้นหรือไม่ และยังมีประเด็นใดที่ควรหาข้อมูลเพิ่มเติมบ้าง เมื่อได้หลักฐานครบถ้วนทุกหมวดแล้วจึงนำข้อมูลทั้งหมดมา Consensus เพื่อให้คะแนน และวิเคราะห์จุดแข็งและประเด็นที่ควรปรับปรุงในเบื้องต้น

จากนั้น ในแต่ละปี สถาบันได้เชิญ Mr.Osterhoff มา Site Visit เพื่อช่วยตรวจดูผลการตรวจประเมินเพื่อยืนยันระดับความสมบูรณ์ของ KM พร้อมกับติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะสำหรับวางแผนการปรับปรุงการทำ KM ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

ปัจจุบัน โรงพยาบาลศิริราชได้กำหนด KM Strategy “Link-Share-Learn” เพื่อทำให้ KM สอดแทรกเป็นส่วนหนึ่งของทุกระบบการทำงาน โดยในขณะนี้ โรงพยาบาลศิริราช มุ่งเน้นการทำ KM ในเรื่อง ความปลอดภัยด้านยา (Drug Safety) เพราะเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ป่วยซึ่งมาใช้บริการจากโรงพยาบาล และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย ตั้งแต่การทำงานของแพทย์ เภสัชกร และพยาบาล ไปจนถึงการเรียนการสอนให้แก่ นักศึกษาแพทย์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า การทำ KM ให้เกิดประสิทธิผลและมีความยั่งยืนได้นั้นจำเป็นต้องมีการตรวจประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนภาพการทำ KM ขององค์กรให้เรื่อง KM ที่เป็นนามธรรมกลายเป็นระบบบริหารจัดการที่ทุกคนมองเห็นภาพรวมเดียวกัน ซึ่ง KMA ถือเป็นเครื่องมืออันหนึ่งที่ช่วยองค์กรสะท้อนภาพดังกล่าว ในทางกลับกัน องค์กรควรระลึกเสมอว่า KMA เป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น หากผู้ใช้สามารถเปิดใจประเมินตนเองตามความเป็นจริง และสามารถใช้ KMA อย่างเต็มศักยภาพ KMA จึงจะเป็นเสมือนกระจกที่สะท้อนภาพ KM ที่แท้จริงขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางการทำ KM เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้ได้

สำหรับในการประเมินจากที่หน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายและขอบเขตการประเมิน กำหนดแนวทางการประเมินและแผนงานการประเมินแล้วนั้น องค์กรต้องกำหนดผู้รับผิดชอบ (KM Team และ Process Owner) ซึ่งจะต้องชี้แจงหรืออบรมวัตถุประสงค์ เกณฑ์การตรวจประเมิน และวิธีการประเมินให้กับทีมงานผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด โดยแบบประเมินมีตัวอย่างดังนี้ ( รายละเอียดแบบประเมินสามารถศึกษาได้จากภาคผนวก ข.)

Self-Assessment Questionnaire						
Category 1: Leadership						
Please mark "X" in appropriate columns						
Question	Score					Evidence
	1	2	3	4	5	
1.1 How is KM integrated into the vision, mission and values of the organization, both directly and indirectly?						
1.2 How do senior leaders role model for knowledge sharing and collaboration? How do senior leaders promote, recognize and reward for employee and organizational learning?						
1.3 How does management encourage and provide for future technological and organizational innovation?						
1.4 What safeguards are in place to protect the sharing of intellectual property and assets, both internal and external?						
1.5 How does management encourage the use of knowledge-based tools and techniques to increase organizational productivity?						
1.6 How do the performance reviews, including discussions of KM, enhance innovation within the organization?						
1.7 How is KM applied in the improvement of relationships with the organization's key communities?						
Average						
<b>Strengths:</b>						
1) _____						
2) _____						
3) _____						
<b>Opportunities for Improvement:</b>						
1) _____						
2) _____						
3) _____						
						30

จากตัวอย่างแบบประเมินหมวดที่ 1 ทางองค์กรต้องมีการประเมินหมวดที่ 1-6 และหมวดที่ 7 ทั้งนี้ มีเกณฑ์การให้คะแนนประเมินดังนี้

1. การให้คะแนน ในส่วนของแบบประเมิน หมวดที่ 1-6

### แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
1 คะแนน	ไม่มีกระบวนการหรือไม่มีหลักฐาน (ว่ามีการปฏิบัติจริง)
2 คะแนน	มีกระบวนการอยู่น้อยมากหรือหลักฐานไม่ชัดเจน
3 คะแนน	มีกระบวนการที่ดีในหลายเรื่องและมีหลักฐานประกอบบ้าง
4 คะแนน	กระบวนการส่วนใหญ่ดีมากและมีหลักฐานประกอบชัดเจน
5 คะแนน	กระบวนการส่วนใหญ่โดดเด่นและมีหลักฐาน (ทั้งการปฏิบัติและที่เป็นเอกสาร) ที่ชัดเจนมาก

2. การให้คะแนน ในส่วนของแบบประเมิน หมวดที่ 7

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 7)
1 คะแนน	ไม่มีแนวโน้ม
2 คะแนน	เริ่มมีแนวโน้มแต่ไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
3 คะแนน	มีแนวโน้มที่ดีในบางเรื่อง เริ่มมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
4 คะแนน	แนวโน้มส่วนใหญ่ดี และเทียบเท่าหรือบางเรื่องดีกว่าข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
5 คะแนน	แนวโน้ม (3-5 ปี) ส่วนใหญ่ดีมาก และดีกว่าข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ซึ่งหลังจากตรวจประเมินด้วยตนเองแล้ว ทางทีมผู้รับผิดชอบในการประเมินจะต้องมีการ consensus กันภายในกลุ่ม โดยมีแนวทางดังนี้

**แนวทาง Consensus:**

1. อภิปรายในกลุ่มโดยใช้ Evidence ที่มีอยู่ (ไม่ใช้ความเห็นส่วนตัว) จนได้ข้อคิดเห็นร่วมกัน
2. กรอก Form โดยระบุ Evidence ด้วย
3. ร่วมกันให้คะแนนทีละข้อ (ห้าม Vote)
4. มองภาพรวมของทั้งหมดร่วมกันแล้วให้คะแนนในหมวดนั้น (อย่าเพิ่งเฉลี่ยคะแนน)
5. เปรียบเทียบคะแนนในข้อ 4 กับคะแนนเฉลี่ย

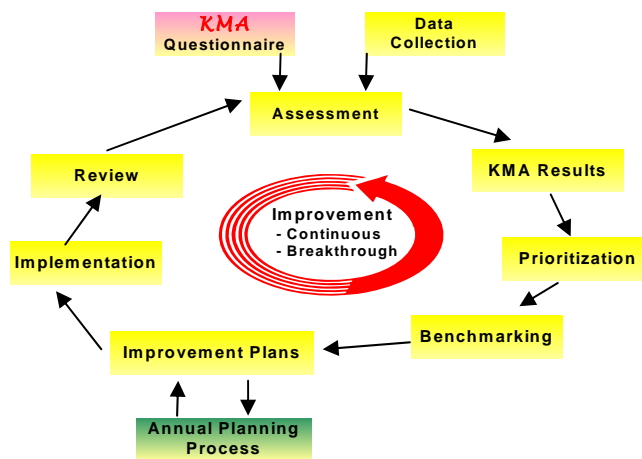
จากนั้นทางทีมที่ปรึกษาจะมีการ site visit เพื่อทวนสอบผลการประเมินผล พร้อมขอข้อมูลหลักฐานประกอบการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสรุปผลจุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุง และคะแนนการประเมิน จากนั้นองค์กรต้องมาจัดลำดับความสำคัญของจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อจัดทำแผนงานการปรับปรุง โดยมีวิธีดังนี้

- วิเคราะห์หาสาเหตุ
- กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้
- กำหนดมาตรการ/ แนวทางปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน
- จัดทำเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และแผนงานระยะสั้น-กลาง-ยาว

ทั้งนี้องค์กรต้องมีการนำเสนอผลที่ได้ให้ทางผู้บริหารได้เห็นภาพรวมของผลประเมิน พร้อมกับนำแผนที่ได้ส่งให้ผู้บริหารอนุมัติ เพื่อมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนดังกล่าว

โดยผู้บริหารต้องเอื้อทรัพยากรในการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงานดังกล่าวโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ management review process นอกจากนี้ควรมีการติดตามผลเป็นระยะตามความเหมาะสม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของ business planning process จากที่ขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปกระบวนการตามแผนภาพดังนี้

**กระบวนการในภาพรวม**



### ส่วนที่ 3 รายงานการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของ ส่วนราชการนำร่องและสรุปผลการตรวจประเมิน

โครงการการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ มีการวางแผนงานโครงการดังต่อไปนี้

	เดือน												
	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	
1.การเตรียมการจัดทำเครื่องมือแบบประเมิน													
1.1ดำเนินการออกแบบเครื่องมือแบบประเมินสำรวจความสำเร็จของการจัดการความรู้						↔							
2. การอบรมเครื่องมือแบบประเมินการจัดการความรู้													
2.1 อบรมหลักสูตร การตรวจประเมินการจัดการความรู้								↔					
3. การตรวจประเมินของหน่วยงานราชการนำร่อง													
3.1ดำเนินการสำรวจวิเคราะห์ พร้อมสรุปผลการประเมิน								↔	↔				
3.2ดำเนินการตรวจติดตามประเมินการจัดการความรู้										↔			
3.3 จัดทำรายงานสรุปผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้											↔		
4.การทบทวนผลการตรวจประเมิน เพื่อจัดทำแผนงานปรับปรุง													
4.1 หน่วยงานทบทวนผลการตรวจประเมิน และจัดทำ KM Action plan สำหรับการปรับปรุง Gap											↔	↔	
4.2 ติดตามและให้คำแนะนำการจัดทำ KM Action plan สำหรับการปรับปรุง Gap												↔	
4.3 จัดทำรายงานสรุปผลการจัดทำ KM Action plan												↔	
5.จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ													
5.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ " การตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ"												↔	↔
5.2 จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ												↔	↔

↔ Plan วางแผน  
 — Actual ปฏิบัติจริง



จากแผนงานโครงการตรวจประเมินการจัดการความรู้ สามารถสรุปผลการดำเนินโครงการ ที่ได้ดำเนินการดังนี้

### ผลการดำเนินงานโครงการตรวจประเมินการจัดการความรู้

จากการที่ทางกพร.ร่วมกับทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกำหนดแนวทางการคัดเลือกหน่วยงานราชการนำร่อง และคุณสมบัติของผู้ที่ร่วมโครงการประเมินการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

#### คุณสมบัติขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการ KMA

1. มีประสบการณ์ในการทำ KM มาแล้วระดับหนึ่ง
2. มีความเข้าใจเกณฑ์ PMQA

#### องค์ประกอบของคณะทำงาน KMA

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. คณะทำงาน อย่างน้อยหมวดละ 2 คน ตามเกณฑ์ PMQA

#### คุณสมบัติของคณะทำงาน KMA

1. รู้จักและเข้าใจองค์กรในภาพรวมเป็นอย่างดี\*(ผู้บริหารระดับสูง)
2. เป็นคณะทำงาน หรือ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำ PMQA และ KM\* เช่น Process owners ที่มาจากหน่วยงานต่างๆ ในการทำ PMQA 6 หมวด\*
3. มีทักษะในการวิเคราะห์และประเมิน มีใจเป็นกลาง
4. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
5. มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น มีทัศนคติที่ดีและใฝ่เรียนรู้ เข้าใจการมองเชิงระบบ

\* คือ คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็น

ทั้งนี้จากการคัดเลือกหน่วยงานราชการนำร่อง จึงได้รายชื่อหน่วยงานดังต่อไปนี้

- สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- กรมชลประทาน
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- กรมสุขภาพจิต
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

สรุปงานที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้ว ดังนี้

### 1. ดำเนินการจัดเตรียมเครื่องมือแบบประเมินการจัดการความรู้

ได้ดำเนินการจัดเตรียมเครื่องมือแบบประเมินการจัดการความรู้ที่ครอบคลุม รายละเอียดทั้ง 7 หมวด (category) ดังนี้

Category 1	Leadership
Category 2	Strategic Planning
Category 3	Customer Focus
Category 4	Measurement, Analysis , and Knowledge Management
Category 5	Workforce Focus
Category 6	Process Management
Category 7	Results

โดยมีรายละเอียดตามเอกสารแนบในภาคผนวก ข. ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาไทย พร้อมคำอธิบาย และตัวอย่างในแต่ละข้อคำถาม

## 2. การฝึกอบรมเครื่องมือแบบการประเมินการจัดการความรู้

ได้ดำเนินการในกิจกรรมการฝึกอบรมหลักสูตรการตรวจประเมินการจัดการความรู้ ที่โรงแรมเดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ วันที่ 3 พฤษภาคม 2554 ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้ทราบถึงวิธีการแนวทางการตรวจประเมินการจัดการความรู้ โดยมีกำหนดการฝึกอบรมดังนี้

โครงการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ  
วันอังคารที่ 3 พฤษภาคม 2554  
เวลา 09.00-16.30 น.  
ณ ห้องมิ่งเมือง ชั้น 4 โรงแรมเดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ

08.30 - 08.45 น.	ลงทะเบียน
08.45 - 09.00 น.	กล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมการอบรม โดยผู้แทนจาก กพร.
09.00 - 10.00 น.	การบรรยายเรื่อง 1. หลักการ KM 2. หลักการตรวจประเมิน KM โดยใช้ TQA เป็นกรอบ 3. KMA Methodology และตอบข้อซักถาม
10.00 - 10.30 น.	การบรรยายเรื่อง "KMA Category 1"
10.30 - 10.45 น.	พัก
10.45 - 11.15 น.	กิจกรรมกลุ่ม Category 1
11.15 - 11.45 น.	นำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่ม (5 นาที/กลุ่ม)
11.45 - 12.00 น.	สรุปบทเรียนที่ได้รับ
12.00 - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 13.45 น.	การบรรยายเรื่อง "KMA Category 2,3, และ 4"
13.45 - 14.15 น.	กิจกรรมกลุ่ม Category 2 และ 4
14.15 - 14.45 น.	นำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่ม (5 นาที/กลุ่ม)
14.45 - 15.00 น.	พัก
15.00 - 15.30 น.	การบรรยายเรื่อง "KMA Category 5,6, และ 7"
15.30 - 16.00 น.	กิจกรรมกลุ่ม Category 5 และ 6
16.00 - 16.30 น.	สรุป อธิบายขั้นตอนการดำเนินการขั้นต่อไป

\*หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงเวลาได้ตามความเหมาะสม

โดยมีรายชื่อบุคลากรที่เข้าอบรมตามเอกสารแนบภาคผนวกค. พร้อมกับได้มอบหมายให้หน่วยงานดำเนินการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงานตนเอง ตามรายละเอียดในภาคผนวก ก.

ทั้งนี้ได้สอบถามความพึงพอใจจากการอบรมกับผู้เข้าร่วมสัมมนา ผลตามตารางดังนี้

จำนวน ผู้เข้าอบรม	ผู้สอบผ่าน	การสำรวจความพึงพอใจ			
		วิทยากร (100 %)	ความรู้ที่ได้รับ (10)		
			ก่อน	หลัง	การนำไปใช้
คน	คน				

### 3. การตรวจประเมินของหน่วยงานราชการนำร่อง

#### 3.1 ดำเนินการสำรวจวิเคราะห์ พร้อมสรุปผลประเมิน

ที่ปรึกษาได้มอบหมายให้หน่วยงานราชการนำร่องดำเนินการสำรวจวิเคราะห์หน่วยงานตนเอง พร้อมให้หน่วยงานราชการนำร่องสรุปผลประเมิน เพื่อรายงานต่อทางผู้บริหารและที่ปรึกษา โดยใช้เครื่องมือ KMA ที่ประกอบด้วย

1. แบบประเมินตนเอง Self KM-Assessment ที่อธิบายถึงข้อมูลแต่ละข้อคำถามของแต่ละหมวดที่ประกอบด้วย
  - กระบวนการ (processes) ที่องค์กร/หน่วยงาน เคยมี-เคยทำ/ยังมี-ยังทำ
  - หลักฐาน (evidence) เช่น อธิบายตัวอย่างสั้นๆ, ชื่อเอกสารอ้างอิงที่จะใช้ประกอบการอธิบาย ตอน Site Visit
  - แนวโน้ม, ข้อมูลเปรียบเทียบจากภายนอก (ถ้าเคยมี-เคยทำ)
  - ระดับคะแนนของแต่ละข้อคำถาม
  - ผลรวมคะแนนเฉลี่ยของแต่ละหมวด
  - Strengths / OFI (Opportunities for improvement)
  - ชื่อหน่วยงาน / ระดับตำแหน่งงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับของแต่ละหมวด

ทั้งนี้ผลรายงานการตรวจประเมินที่พื้นที่แต่ละหน่วยงานนำร่อง มีรายละเอียดตามเอกสารแนบภาคผนวก ข.

โดยหลังจากประเมินตนเองแล้ว ทางที่ปรึกษาได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยราชการนำร่องดำเนินการเตรียมงานก่อน Site Visit ครั้งต่อไป ดังนี้

#### การวางแผนและเตรียมงาน ก่อน Site Visit

1. นัดทีมงาน KMA และผู้เตรียม/ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 หมวด ประชุมทบทวนร่วมกัน เพื่อเตรียมข้อมูลนำเสนอให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันทุกหมวด
2. จัดทำ **Slide นำเสนอ** ผลการประเมินตนเองทั้ง 7 หมวด ที่อธิบายถึง
  - ความเชื่อมโยงภายในหมวดเดียวกัน และข้ามหมวด

- กระบวนการ (processes)
  - หลักฐาน (evidence) วางบน Slide เฉพาะที่สำคัญ / ใช้อธิบายเชื่อมโยง
  - แนวโน้ม, ข้อมูลเปรียบเทียบจากภายนอก
  - Strengths
  - Opportunities for Improvement : OFI
3. การเตรียมบุคลากร / สถานที่ เพื่อรองรับการสัมภาษณ์ตอน Site Visit
- ผู้บริหาร (Senior Leaders)
  - ผู้ประเมินตนเองแต่ละหมวด
  - บุคลากรที่เป็น Process owner หรือผู้ให้ข้อมูลแต่ละหมวด
4. รวบรวมและเรียบเรียงหลักฐาน (evidence) ที่เป็นเอกสาร hard copy เพิ่มเติมประกอบ Slide สำหรับใช้ในวัน Site Visit
5. บันทึกภาพบรรยากาศกิจกรรมช่วงวางแผนและเตรียมงานร่วมกัน
- นำส่งเอกสารตามข้อ 2 ให้ทีมงานที่ปรึกษาล่วงหน้าก่อนเข้า Site Visit

### การเตรียมงานจัดทำ KM Action Plan for Improvement

1. นัดทีมงาน KMA และผู้เตรียม/ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 หมวด ประชุมทบทวนร่วมกัน เพื่อนำข้อมูลจากการประเมินตนเอง เช่น evidence, strengths, OFI และอื่นๆ โดยดำเนินการให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันทุกหมวด เพื่อใช้เป็นมุมมองเบื้องต้นขององค์กร ดังนี้
  - วิเคราะห์หาสาเหตุ
  - กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้
  - กำหนดมาตรการ/ แนวทางปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน
  - จัดทำเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และแผนงานระยะสั้น-กลาง-ยาว
2. นำส่งเอกสารตามข้อ 1 ให้ทีมงานที่ปรึกษาในวัน Site Visit
3. ทีมงานที่ปรึกษา จะนำผลจากการเข้า Site Visit และผลจากการประเมินตนเองขององค์กร เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ
4. รวบรวมเอกสารตามข้อ 3 ส่งให้ที่ปรึกษาภายในวันที่ **30 ส.ค.54** เพื่อใช้เป็นเอกสารส่วนหนึ่งของรายงานผลการดำเนินโครงการ KMA ของ 6 หน่วยงานนำร่อง นำส่งให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. (OPDC)

### 3.2 ดำเนินการตรวจติดตามประเมินการจัดการความรู้

การตรวจประเมิน Site visit ที่หน่วยราชการนำร่อง

การตรวจประเมิน (Assessment ) เป็นการพิจารณา maturity ของหน่วยงาน ไม่ใช่เป็นการ audit โดยไม่ได้คำนึงถึงคะแนนที่หน่วยงานประเมิน ทั้งนี้ทางที่ปรึกษาได้ ตรวจประเมินตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อหาหลักฐานการปฏิบัติ ณ จุดปฏิบัติงาน

รายละเอียดทั้ง 7 หมวด (category) ดังนี้

Category 1	Leadership
Category 2	Strategic Planning
Category 3	Customer Focus
Category 4	Measurement, Analysis , and Knowledge Management
Category 5	Workforce Focus
Category 6	Process Management
Category 7	Results

โดยมีผลตามรายละเอียดของแต่ละหน่วยงานราชการนำร่อง ตามรายงานการดำเนินการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการนำร่องระยะที่ 2 ในเอกสารแนบ ภาคผนวก ง.

### 3.3 จัดทำรายงานสรุปผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้

- จากผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการนำร่อง ทางที่ปรึกษาได้มาสรุปเพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง(Strenghts) และ ข้อควรปรับปรุง (OFI :Opportunities for improvement)ของแต่ละหน่วยงานราชการนำร่องโดยมีรายละเอียดตามเอกสารแนบ ภาคผนวก ง.

## 4.การทบทวนผลการตรวจประเมิน เพื่อจัดทำแผนงานปรับปรุง

### 4.1 หน่วยงานทบทวนผลการตรวจประเมิน และจัดทำ KM Action plan สำหรับการปรับปรุง Gap

ที่ปรึกษาได้เข้าไปอบรมแนวทางการจัดลำดับความสำคัญของข้อควรปรับปรุง (OFI :Opportunities for improvement) ให้กับคณะทำงาน KMA โดยมีแนวทางดังนี้  
ขั้นตอนการจัดลำดับ OFI และทำแผนปรับปรุง

1. การจัดกลุ่มและหาความเชื่อมโยงของ OFI
2. การจัดลำดับความสำคัญของ OFI  
เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของ OFI
  - สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร
  - ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
  - เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
  - ผู้บริหารให้การสนับสนุน
  - โอกาสสำเร็จสูง
 ฯลฯ
3. การนำเสนอผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ
4. การวิเคราะห์เพื่อทำแผนปรับปรุงกระบวนการ
5. การนำเสนอผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

## 7. การติดตามวัดผล นำเสนอผู้บริหารต่อไป

โดยที่ปรึกษาได้มอบหมายให้หน่วยงานนำแนวทางที่ได้ ไปจัดลำดับความสำคัญ OFI พร้อมทั้งเตรียมแผนงาน KM Action plan เพื่อนำเสนอส่งต่อไป

### 4.2 ติดตามและให้คำแนะนำการจัดทำ KM Action plan สำหรับการปรับปรุง Gap

ที่ปรึกษาได้ติดตามผลการจัดลำดับความสำคัญ OFI และทบทวนแผนงาน KM Action plan โดยใช้แนวทาง PDCA ( Plan Do Check Action) ซึ่งแต่ละหน่วยงานราชการนาร่องจะมีการจัดลำดับ OFI เพื่อจะจัดทำ KM Action planต่อไป ตามรายละเอียดเอกสารแนบ ภาคผนวก ง.

### 4.3 จัดทำรายงานสรุปผลการจัดทำ KM Action plan

หน่วยงานราชการนาร่องทบทวนผลการตรวจประเมิน และที่ปรึกษาแนะนำแนวทางการวิเคราะห์ ผลประเมินที่ได้ เพื่อจัดทำแผนงานการปรับปรุง KM Action plan สำหรับการปรับปรุง Gap ขององค์กร โดยมีรายละเอียด KM Action plan ของแต่ละหน่วยงานราชการนาร่อง ตามรายละเอียดเอกสารแนบ ภาคผนวก ง. ซึ่งประกอบด้วย 6 หน่วยงานราชการนาร่อง

## 5. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 5.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “ การตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ”

ทางที่ปรึกษาได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “ การตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการและแบบประเมินการจัดการความรู้ (KMA) ให้แก่ส่วนราชการ
- เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินการจัดการความรู้ในองค์กรต่อไป

ซึ่งมีกำหนดการจัดในวันที่ 20 กันยายน 2554 ที่โรงแรมปรีnce พาเลซ ห้องราชวดี 1 โดยมีกำหนดการตามเอกสารแนบในภาคผนวก ข.สำหรับบุคลากรภาครัฐที่เข้าร่วมมีรายชื่อตามเอกสารแนบภาคผนวกที่ ข. จากการเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ดังกล่าวสรุปกิจกรรมดังนี้

#### กิจกรรมช่วงที่ 1

ที่ปรึกษาโครงการได้นำเสนอหัวข้อ ดังนี้ (โดยมีรายละเอียดเอกสารประกอบการอบรม ตามเอกสารแนบ ภาคผนวกที่ ญ.)

- ที่มาโครงการนาร่องโครงการการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ
- หลักการเบื้องต้นของKMA
- ขั้นตอนโครงการการตรวจประเมินการจัดการความรู้

## กิจกรรมช่วงที่ 2

ที่ปรึกษาได้เชิญ \*\*ตัวแทนผู้บริหารจากหน่วยงานราชการนำร่องทั้ง 6 หน่วยงาน ขึ้นเสวนา ในหัวข้อ

- ประโยชน์ที่ได้รับจาก KMA 3 นาที
- บทเรียนที่ได้รับจากการทำ KMA 3 นาที
- ข้อเสนอแนะต่อโครงการ 3 นาที

\*\*ผู้ร่วมเสวนา : CKO หรือ ตัวแทน

โดยจากการเสวนาทั้ง 6 หน่วยงานได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางการทำ KMA ดังนี้

- ควรศึกษาเกณฑ์ก่อนลงมือทำ รวมทั้งเกณฑ์เป็นภาษาอังกฤษ ทำให้ดีความได้หลากหลาย อาจต้องทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางการประเมิน ทั้งนี้จะส่งผลต่อ PMQA ด้วย
- การประเมิน KMA ผู้ประเมินต้องปรับทัศนคติที่ดี จึงจะทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพ และทำให้ทราบสิ่งที่ต้องปรับปรุงขององค์กรต่อไป
- การทำ KMA ต้องมีผู้บริหารเข้ามาร่วมในการทำกิจกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ
- ทีมคณะทำงานต้องมีผู้รู้งานที่รับผิดชอบโดยตรง
- คณะทำงานต้องรู้ KMA KM และ PMQA เพื่อสามารถมองเชิงระบบได้
- คณะทำงานต้องเปิดใจ อยากรเรียนรู้ เพราะเกณฑ์ที่ประเมินดังกล่าวสามารถวัดระดับ world class ได้
- ต้องมีหลักฐานที่แสดงอย่างเพียงพอ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- สามารถทำให้ทราบการจัดทำ KM ในองค์กร
- สามารถใช้คณะทำงาน PMQA เข้ามาประเมิน KMA ได้
- ควรมีเกณฑ์ภาษาไทย และควรทำคู่มือภาษาไทย พร้อมตัวอย่างในการประเมิน
- ระยะเวลาโครงการควรให้เวลามากกว่า 6 เดือน

โดยมี ภาพกิจกรรมจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “ การตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ” ในวันที่ 20 กันยายน 2554 โดยรายละเอียดทั้งหมดจะอยู่ในรายงานสรุปผลการดำเนินงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 5.2 จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของโครงการ พบว่าจากการนำเครื่องมือ KMA เข้ามาประเมินหน่วยงานราชการนำร่องสามารถสรุปเป็นภาพรวมของจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่ได้พบ/ไม่พบในหน่วยงานราชการนำร่องส่วนใหญ่ (มากกว่า 3-4 องค์กรขึ้นไป) ซึ่งข้อสรุปนี้ไม่ใช่ผลการตรวจประเมินขององค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งอาจมีระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้สูงหรือต่ำกว่าข้อสรุปนี้ โดยมีรายละเอียดในรายงานสรุปผลการดำเนินงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ

## ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

จากโครงการที่ดำเนินการสามารถสรุปภาพรวมของ KMA ได้ดังนี้

- เป็นเครื่องมือ Self-Assessment และ/หรือ ประเมินโดยบุคคลภายนอก
- สะท้อน KM Maturity ได้ในระดับหนึ่ง และเห็นความเชื่อมโยงของ KM กับระบบต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น
- สามารถนำผลไปใช้ในการปรับปรุงได้อย่างเป็นรูปธรรม
- องค์กรต้องมีพื้นฐานด้าน TQA/PMQA และ KM ในระดับหนึ่ง (โดยเฉพาะ กระบวนการทำ Self-assessment)
- ควรมีทีมและกระบวนการที่เป็นระบบในการตรวจประเมิน

โดยจากการประเมินผลการจัดการความรู้แต่ละหน่วยงานราชการนำร่อง พบว่าหลายองค์กรมีการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติตามแผนงานที่กพร.ได้กำหนด ซึ่งภายหลังจากโครงการทางที่ปรึกษาได้ให้หน่วยงานราชการนำร่องประเมินโครงการ KMA อย่างไรก็ตามภาพรวมจะพบปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ดังนี้

### กรมชลประทาน

#### ปัญหา อุปสรรค

- ในช่วงระยะที่ 1 ของโครงการ พบว่าไม่มีปัญหาในการเข้าร่วมโครงการ แต่อาจเกิดความสับสนและไม่เข้าใจในข้อความคำถามของการประเมินการจัดการความรู้ด้วย KMA ในช่วงที่ทำการเองพอสมควร เนื่องจากเป็นคำถามภาษาอังกฤษทำให้เกิดความเข้าใจที่สับสนและเข้าใจไม่ตรงกันในคณะผู้ทำการประเมิน
- ในช่วงระยะที่ 2 ของโครงการ พบว่า ระยะเวลาการติดตามผลค่อนข้างสั้น
- การตีความหมายประเด็นคำถามในแบบประเมินการจัดการความรู้ที่ยังไม่ชัดเจน
- ส่วนราชการมีข้อจำกัดของการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ที่ยังไม่สะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการหลัก เนื่องจากติดกรอบของการกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองที่มีเงื่อนไขกำหนดไว้

#### ข้อเสนอแนะ

- ควรทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของเครื่องมือแต่ละตัวที่องค์กรรับมาใช้ และพยายามปรับปรุงการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กร
- ผู้บริหารของหน่วยงานนำร่อง เสนอแนะการเรียงเรียงข้อความคำถามในแบบประเมินการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ
- ผู้บริหารของหน่วยงานนำร่อง เสนอแนะให้กพร.มีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของการกำหนดตัวชี้วัดให้สะท้อนผลการดำเนินงานตามกระบวนการมากขึ้น



## กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

### ปัญหา อุปสรรค

- ในช่วงระยะที่ 1 ของโครงการ พบว่าทางหน่วยงานยังไม่พบประเด็นปัญหาการดำเนินงาน
- ในช่วงระยะที่ 2 ของโครงการ พบว่าช่วงเวลาการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงานค่อนข้างสั้น
- การศึกษาเรียนรู้ เพื่อทำความเข้าใจคำถาม โดยเฉพาะคำถามภาษาอังกฤษ

### ข้อเสนอแนะ

- กระบวนการตรวจประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้ ที่มงาน KMA ควรจะทบทวนร่วมกันทั้ง 6 หมวด เพื่อสามารถพิจารณาถึงความเชื่อมโยงในส่วนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

## กรมสุขภาพจิต

### ปัญหา อุปสรรค

- คณะทำงาน KMA มาจากหลายหน่วยงานในสังกัดของกรมสุขภาพจิต ทำให้การประสานงานเพื่อประชุมค่อนข้างยาก เนื่องจากวันเวลาไม่ตรงกัน

### ข้อเสนอแนะ

- ไม่มี

## สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

### ปัญหา อุปสรรค

- ในระยะที่ 1 ของโครงการ พบว่าหน่วยงานได้ดำเนินการจัดทำการจัดการความรู้ที่ผ่านมายังอยู่ในรูปแบบเดิม ๆ ยังไม่ได้มีแนวทางหรือเป้าหมายในระยะยาวในการจัดการความรู้
- ในบางคำถาม หน่วยงานนักร้องยังมีการตีความแตกต่างกัน
- บางคำที่เป็น key words บางครั้งหน่วยงานยังไม่มีกำหนดที่ชัดเจน เช่น role model กระบวนการหลัก ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามได้ชัดเจน
- ระยะที่ 2 ของโครงการ พบว่า ระยะเวลากการติดตามผลค่อนข้างสั้น และภารกิจของหน่วยงานมีมาก
- การตีความหมายแบบประเมินการจัดการความรู้ที่ยังไม่ชัดเจน ความเข้าใจไม่ตรงกัน
- การประสานงานภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

### ข้อเสนอแนะ

- หน่วยงานควรกำหนดค่านิยมของ key words ต่างๆ ให้ชัดเจนในบริบทของหน่วยงาน เพื่อให้การตอบคำถามชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับ PMQA ด้วย
- หน่วยงานต้องกลับมาทบทวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีทิศทางเพื่อให้สามารถจัดการความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีประโยชน์ต่อหน่วยงานและประเทศชาติ

- ทางผู้บริหารของหน่วยงาน เสนอแนะการเรียบเรียงข้อคำถามในแบบประเมินการจัดการความรู้ให้เหมาะกับหน่วยงานภาครัฐ

### สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

#### ปัญหา อุปสรรค

- ระยะเวลาการติดตามผลค่อนข้างสั้น
- การตีความหมายแบบประเมินการจัดการความรู้ยังไม่ชัดเจน
- การประสานงานภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

#### ข้อเสนอแนะ

- ทางผู้บริหารของสพวท.ได้เสนอแนะการเรียบเรียงข้อคำถามในแบบประเมินการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ

### สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

#### ปัญหา อุปสรรค

- ในระยะที่ 1 ของโครงการ ไม่พบปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการให้คำปรึกษาแนะนำ แต่มีประเด็นที่ CKO ขององค์กรได้มีการโยกย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ มีผลให้องค์กรขาด CKO ไปในช่วงนี้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการสรรหาและแต่งตั้ง CKO คนใหม่ และอาจไม่ทันในช่วงการเข้าไปตรวจประเมินด้านการจัดการความรู้ในหมวดที่ 1 โดยทีมที่ปรึกษา
- ในระยะที่ 2 ของโครงการ เนื่องจากมีการเปลี่ยนตัว CKO ขององค์กร ซึ่งอยู่ในระหว่างดำเนินโครงการจึงต้องมีช่วงของการรอคำสั่งแต่งตั้ง CKO ท่านใหม่ เข้ามาแทน และดำเนินการผลักดันการจัดการความรู้ขององค์กร
- มีช่วงระยะเวลาการติดตามผลค่อนข้างสั้น
- คณะทำงานติดตามภารกิจงานประจำ ทำให้มีบางส่วนไม่ได้มาเข้าร่วมกิจกรรม

#### ข้อเสนอแนะ

- คณะทำงานควรทำความเข้าใจในประเด็นคำถามในแต่ละหมวด เพื่อที่จะได้อธิบายหลักฐานให้สอดคล้อง
- ทำการรวบรวมข้อมูล หลักฐานที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ
- ผู้บริหารขององค์กรควรแสดงความมุ่งมั่น และสนับสนุนกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างจริงจัง
- ควรมีการสนับสนุนการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม

## ข้อเสนอแนะภาพรวมโครงการการตรวจประเมินการจัดการความรู้

จากการตรวจประเมินการจัดการความรู้ในองค์กรนำร่อง 6 แห่ง พบว่าองค์กรทุกแห่งมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการนำและขับเคลื่อนของผู้นำระดับสูงสุดและ/หรือ CKO ผ่านโครงสร้างที่ชัดเจน โดยแต่ละองค์กรมีระดับพัฒนาการที่แตกต่างกัน เครื่องหนึ่งขององค์กรนำร่อง มีการขยายผลการจัดการความรู้ไปเกือบทุกหน่วยงานในองค์กร และในบางองค์กรเริ่มเห็นผลในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในระดับกระบวนการ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถยกระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ได้เร็วขึ้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. กพร. ควรสนับสนุนให้องค์กรใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ในเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น เช่นอาจนำผลการจัดการความรู้มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ นอกเหนือประเด็นยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น
2. กพร. ควรพิจารณาทบทวนตัวชี้วัดการจัดการความรู้ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น เช่นในองค์กรที่มีการใช้และสร้างความรู้ใหม่ได้เร็ว (กระบวนการจัดการความรู้หมุนเร็ว) และเริ่มเห็นผลของการจัดการความรู้ อาจให้องค์กรเริ่มเชื่อมโยงตัวชี้วัดการจัดการความรู้กับตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนหลัก เพื่อให้สามารถวัดผลของการจัดการความรู้ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการจัดการความรู้ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงกระบวนการในหมวดที่ 6 ของ PMQA
3. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน Good Practices ในด้านการจัดการความรู้ในระดับองค์กรต่อองค์กร ให้มากขึ้น (นอกเหนือจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ กพร. ได้จัดอยู่แล้วเป็นระยะๆ) โดยอาจใช้ KMA เป็นกรอบในประเมินจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ทราบว่าใครเก่งในเรื่องใด แล้วจัดกลุ่มให้เป็นองค์กรตัวอย่างในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเพื่อต่อยอดให้สมาชิกกลุ่มดีขึ้นเรื่อยๆ และในขณะเดียวกันก็ถ่ายทอดความรู้ให้องค์กรอื่นนอกกลุ่มนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุง โดยผ่านกลไกต่างๆ เช่น สื่อ สิ่งพิมพ์ Web เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น
4. กพร. ควรกำหนดนิยาม ความคาดหวังและสร้างความเข้าใจในเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ในองค์กรภาครัฐให้ชัดเจนมากขึ้น เพื่อสื่อสารให้หน่วยงานต่างๆ (ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งเป้าหมายว่าต้องการใช้การจัดการความรู้เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้) เข้าใจถึงความคาดหวังของ กพร. ที่ต้องการให้หน่วยงานต่างๆ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

# โครงการการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

.....

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาส่วนราชการอย่างเป็นระบบและได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ส่วนราชการ ใช้เสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติราชการ รวมถึงได้ใช้ประโยชน์ในการสร้างความต่อเนื่องและรักษามาตรฐานในการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาวิธีการที่จะใช้ในการตรวจประเมินสถานภาพของการจัดการความรู้ของส่วนราชการว่าอยู่ในระดับใด โดยจะใช้แบบตรวจประเมินการจัดการความรู้ที่ใช้กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทาง (Knowledge Management Assessment :KMA ) ซึ่งเป็นกระบวนการตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์ (Maturity ) และประสิทธิผลของ KM ในองค์กร โดยทดลองใช้ในโครงการนำร่องกับส่วนราชการ 3 กลุ่ม คือ ส่วนราชการระดับเกรด A ส่วนราชการระดับเกรด B และส่วนราชการระดับเกรด C โดยจะนำร่องกลุ่มละ 2 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 6 หน่วยงาน เพื่อที่จะสามารถทราบสถานภาพของการจัดการความรู้ในส่วนราชการ และทราบจุดแข็ง/จุดปรับปรุง รวมถึงทราบ Common Gap ของส่วนราชการดังกล่าว อันจะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

จากการใช้ KMA ตรวจประเมินส่วนราชการนำร่องทั้ง 6 แห่งและได้รวบรวมรายงานผลการตรวจประเมินแล้วนำมาสรุปเป็นภาพรวมของจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่ได้พบ/ไม่พบในองค์กรนำร่องส่วนใหญ่ (มากกว่า 3-4 องค์กรขึ้นไป) ดังนั้นข้อสรุปนี้จึงไม่ใช่ผลการตรวจประเมินขององค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งอาจมีระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้สูงหรือต่ำกว่าข้อสรุปนี้

อย่างไรก็ตามหน่วยงานราชการนำร่องที่ได้นำ KMA เข้ามาประเมิน จะทำให้องค์กรได้ทราบจุดที่ควรปรับปรุง (OFI) ซึ่งเป็น Common Gap ที่เกิดขึ้น เพื่อจัดทำ KM Action plan โดยหาสาเหตุ แนวทางการแก้ไข ป้องกันให้กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงเพิ่มสมรรถนะให้กับหน่วยงาน อันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

**ภาคผนวก ก** รายงานการดำเนินการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการนำร่องระยะที่ 1

**ภาคผนวก ข** แบบประเมินการจัดการความรู้พร้อมคำอธิบายการนำไปปฏิบัติ

**ภาคผนวก ค** รายชื่อบุคลากรของหน่วยงานราชการนำร่องที่เข้ารับการฝึกอบรม

**ภาคผนวก ง** รายงานการดำเนินการตรวจประเมินการจัดการความรู้ของส่วนราชการนำร่องระยะที่ 2