
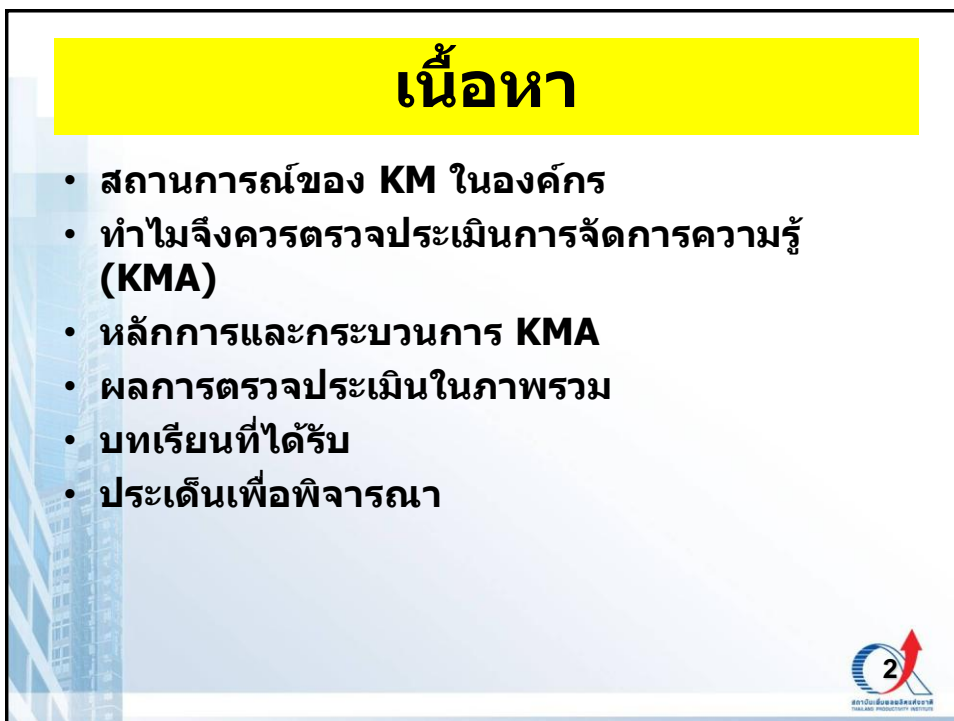


**การตรวจประเมินการจัดการความรู้  
.....สู่ความเป็นเลิศ**


โดย  
บุญดี บุญญากิจ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
24 ธันวาคม 2555


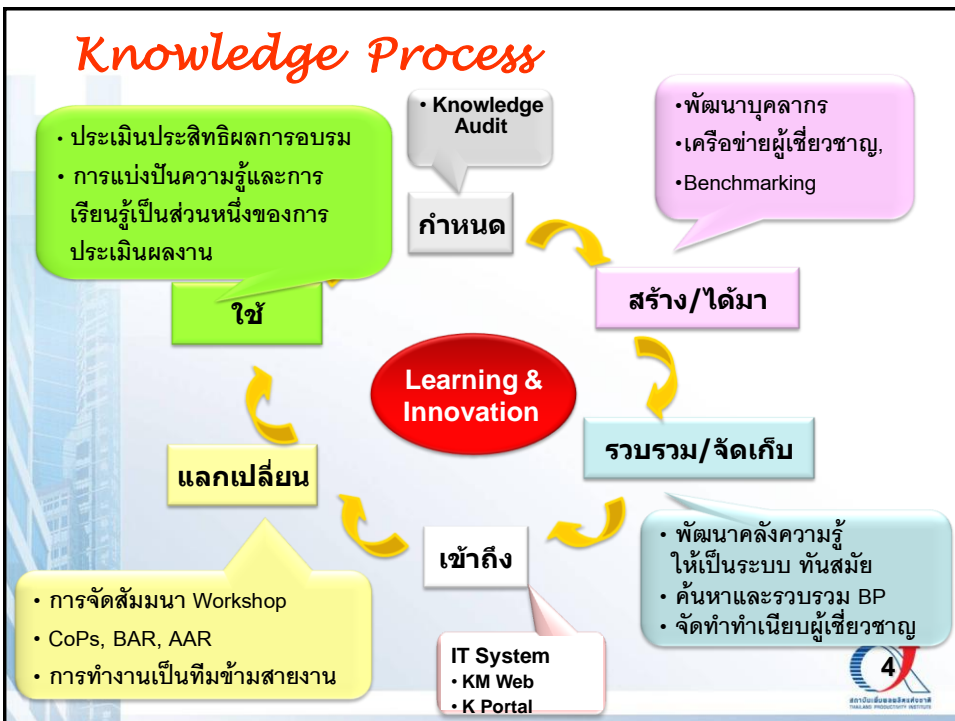



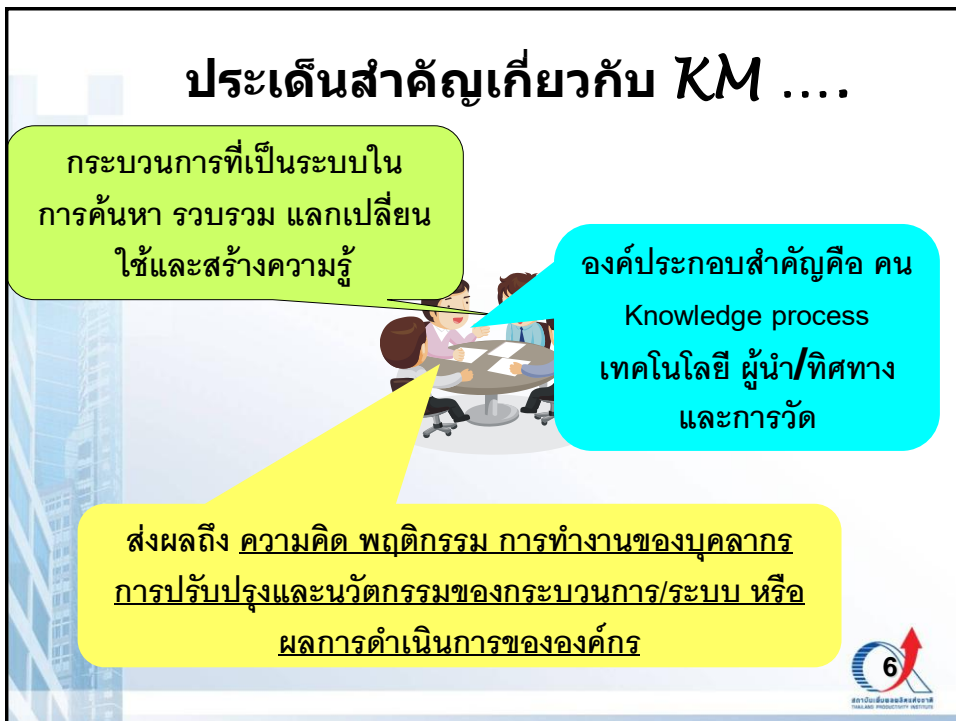
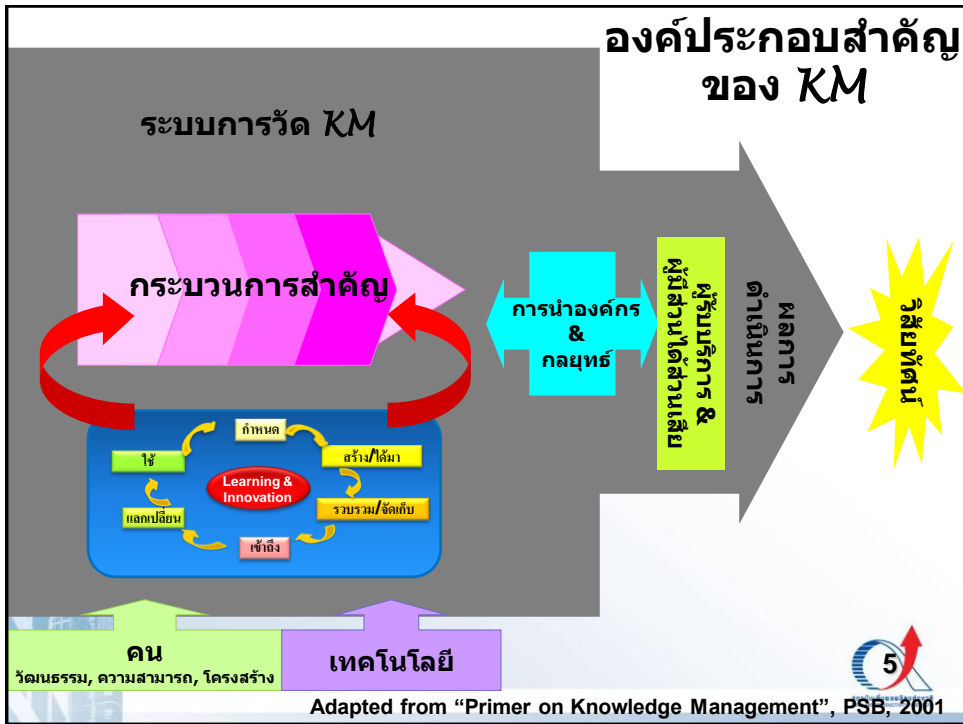
## เนื้อหา

- สถานการณ์ของ KM ในองค์กร
- ทำไมจึงควรตรวจประเมินการจัดการความรู้ (KMA)
- หลักการและกระบวนการ KMA
- ผลการตรวจประเมินในภาพรวม
- บทเรียนที่ได้รับ
- ประเด็นเพื่อพิจารณา



**ทุกคนในองค์กรเข้าใจเรื่อง KM  
ตรงกันหรือยัง?**





## สถานการณ์การทำ KM ในองค์กรท่าน

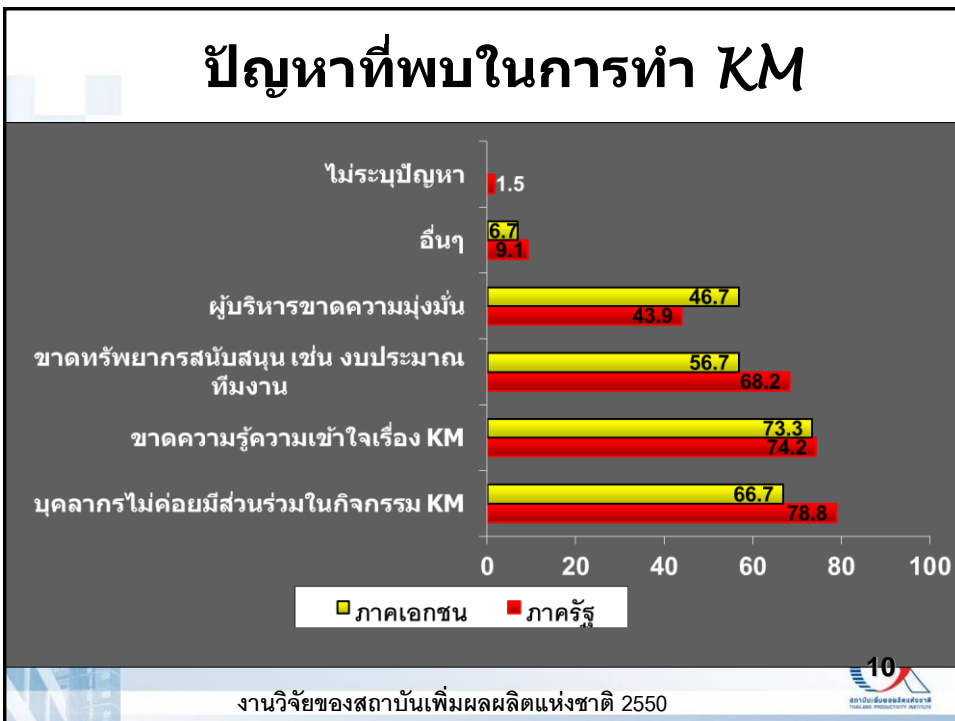
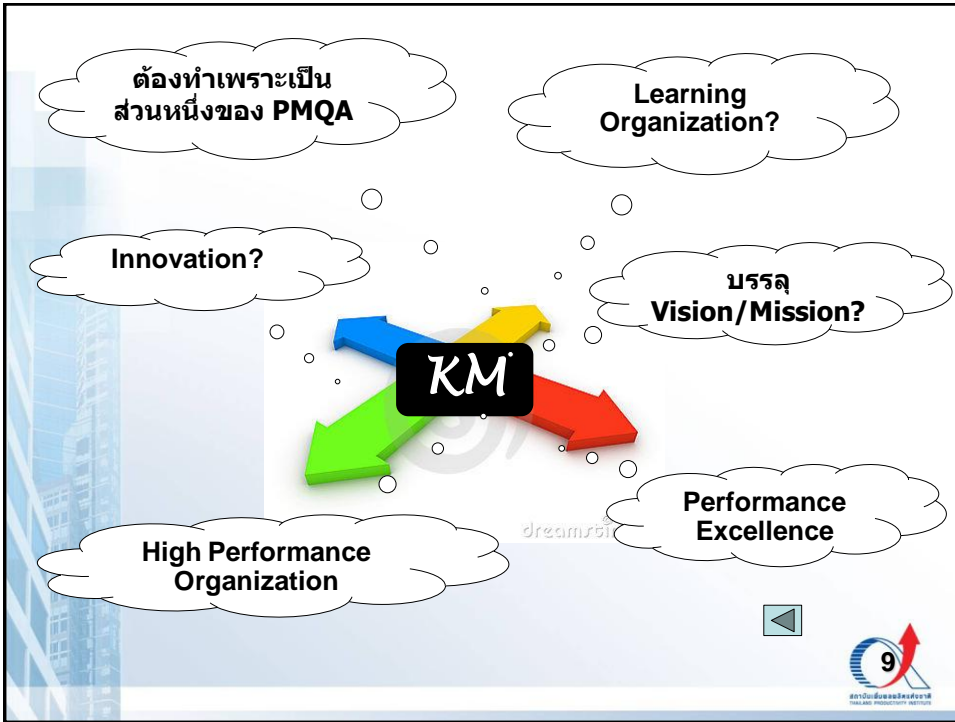
- หยุดทำ
- ยังทำบ้างแต่ไม่มีการพัฒนาอะไรใหม่
- ยังทำด้วยวิธีการเดิมและขยายผลไปหลายหน่วยงาน
- มีการปรับเปลี่ยนวิธีการ ต่อยอดและขยายผล KM ไปเกือบทั้งองค์กร

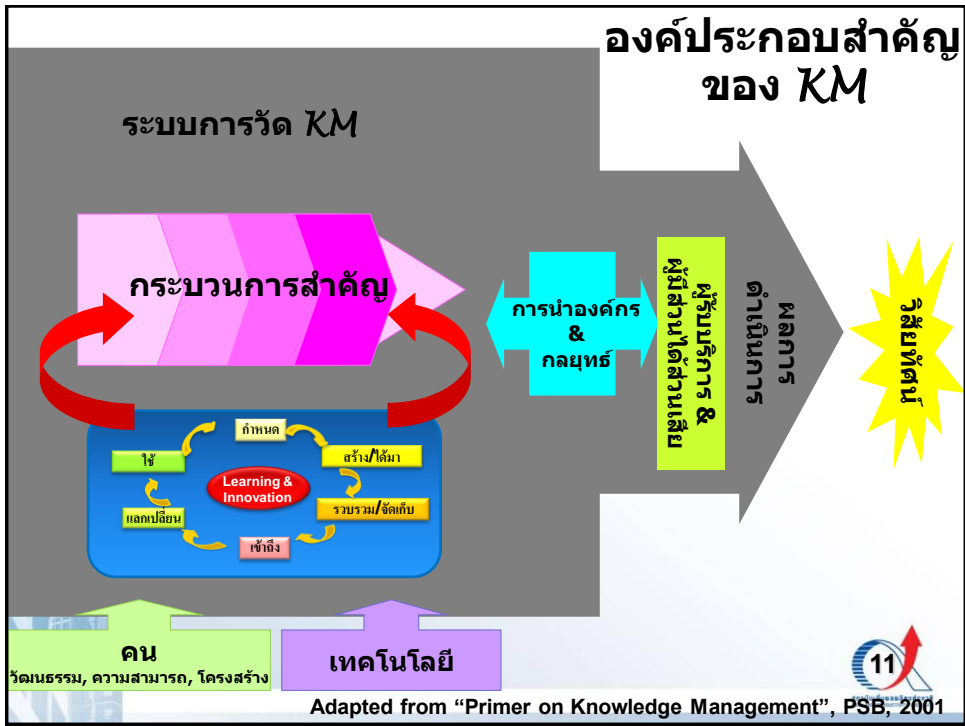


## ปัญหาที่พบในการทำ KM

- เป้าหมาย KM ไม่ชัดเจน 
- ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของ KM จึงไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร
- บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการทำ KM การทำ KM จึงอยู่ในวงจำกัดเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น
- ทำกิจกรรม KM เยอะแต่ไม่ค่อยเห็นผลเป็นรูปธรรม
- อยากปรับปรุงการทำ KM แต่ไม่ทราบว่า จะปรับปรุงอย่างไร 







# การตรวจประเมิน KM ช่วยให้ทราบว่า

Drivers, Enablers และ K Process มี ประสิทธิภาพเพียงไร

ประสิทธิผลของ KM เป็นอย่างไร

จุดแข็ง & สิ่งที่ต้องปรับปรุงมีอะไรบ้าง

องค์กรมีความพร้อมในระดับใดถ้าจะเริ่มทำ KM?



Low

KM Maturity

High



# การตรวจประเมิน KM

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
www.CartoonStock.com

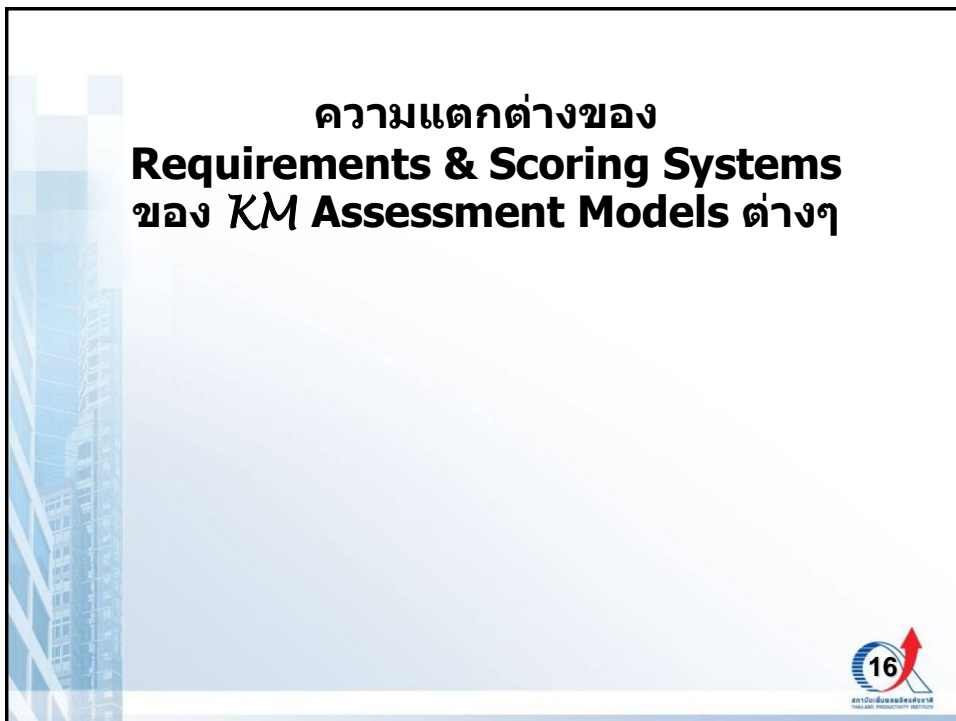
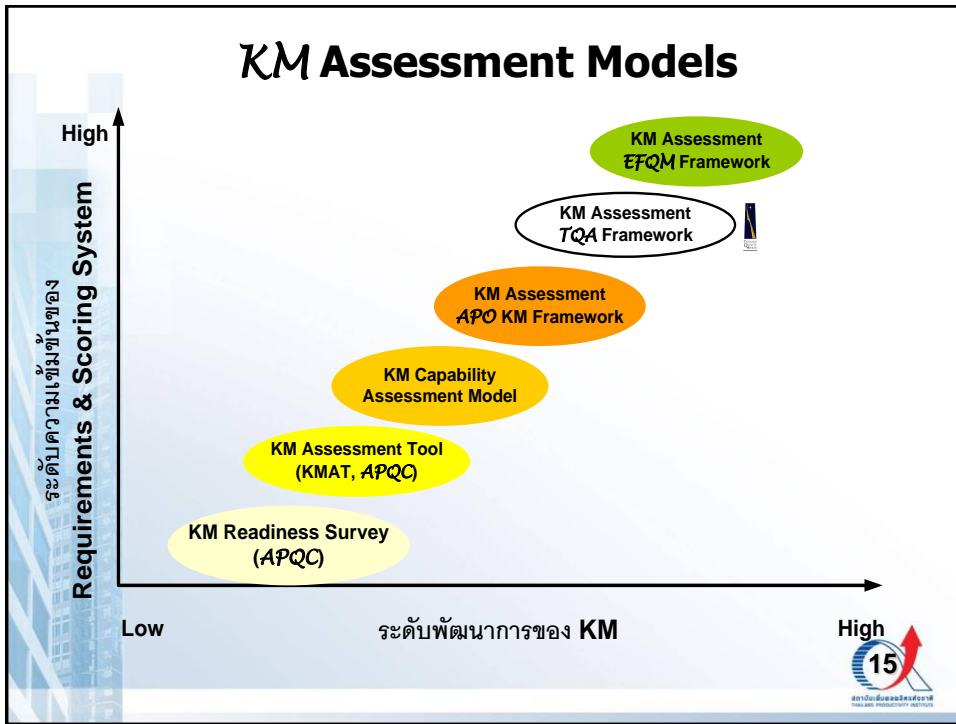


"How much fo



Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
www.CartoonStock.com look big in this?"









Assessment Dimensions of Various KM Assessment Models											
KM Assessment Methodology Model	Elements									Scoring System	
	KM Leadership	KM Strategy	Customer/ Stakeholder Knowledge	KM Measurement System	IT System	KM Process	People	Business Process	Results	Rating Scale	Maturity Scale
KM Readiness Survey (APQC)	✓	✓		✓	✓	✓	✓			Yes/No	3 Bands
KM Assessment Tools (KMAT)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			1->5	
KM Capability Assessment Model (Capability Maturity Model for Software Engineering)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			5 Bands
KM Assessment APQ KM Framework	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1->5	5 Bands
KM Assessment TQA Framework	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1->5	
KM Assessment EFQM Framework	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1->100 Increment of 5	5 Bands



**ทำไมจึงเลือกใช้  
กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)  
เป็นแนวทาง**





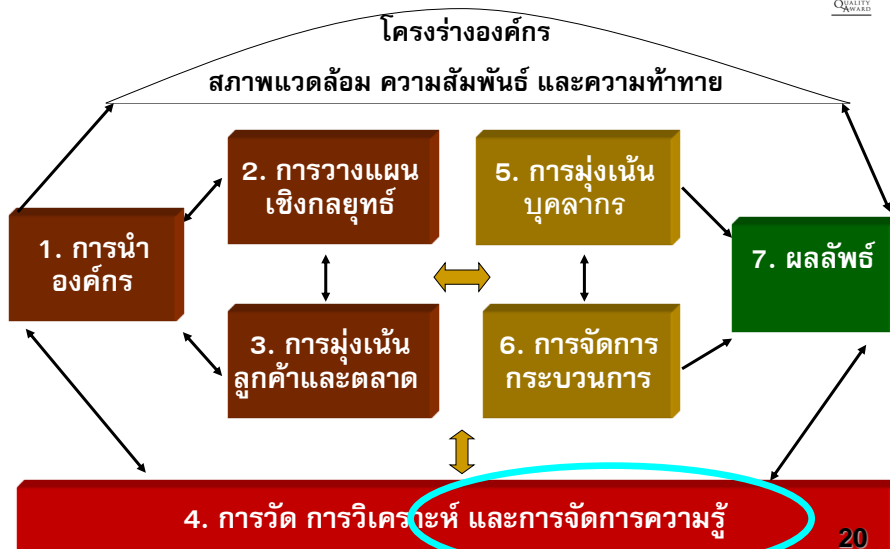
## ค่านิยมหลักและแนวคิด



- ✓ ● การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- ✓ ● การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- ✓ ● การให้ความสำคัญกับบุคลากรและคู่ความร่วมมือ  
อย่างเป็นทางการ
  - ความคล่องตัว
  - การมุ่งเน้นอนาคต
- ✓ ● การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- ✓ ● การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
  - ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่
  - การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
  - มุมมองในเชิงระบบ

19

## TQA Framework



## 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

(1) วิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า **ข้อมูล สารสนเทศและความรู้** มีคุณสมบัติ ดังนี้

- แม่นยำ
- ถูกต้องและเชื่อถือได้
- ทันกาล
- ปลอดภัยและเป็นความลับ



**K Process**



## 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

(2) วิธีการเพื่อให้ ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น**พร้อมใช้งาน** และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้า สามารถ**เข้าถึง**ข้อมูลดังกล่าวได้

**K Process**



## 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

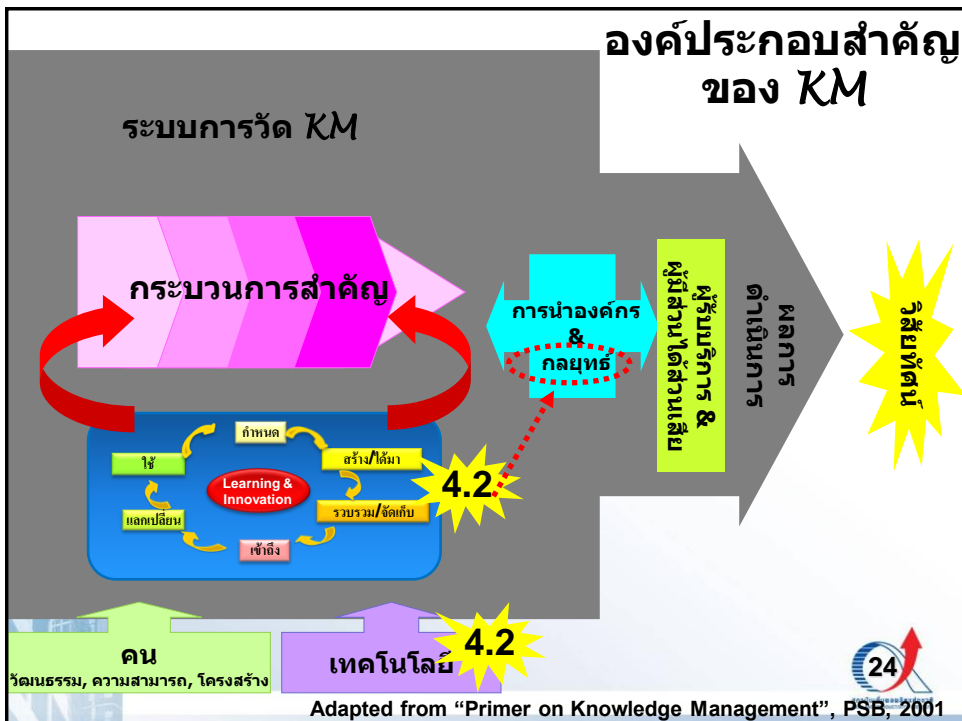
#### (3) วิธีจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุผล ดังนี้

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- การค้นหาและระบุ แบ่งปันและนำ Best Practices ไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

**K Process**

23

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ  
THAILAND PROMOTION SERVICE



## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

#### (1) วิธีการในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร

- วิธีการในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
- วิธีการในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ
- บทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่อง ชมเชยพนักงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ

25



## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ

#### (3) วิธีการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

- วิธีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และการเป็นผู้นำด้านแข่งขัน หรือเป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการและความคล่องตัวขององค์กร
- วิธีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากร
- มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

26



## 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

### ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

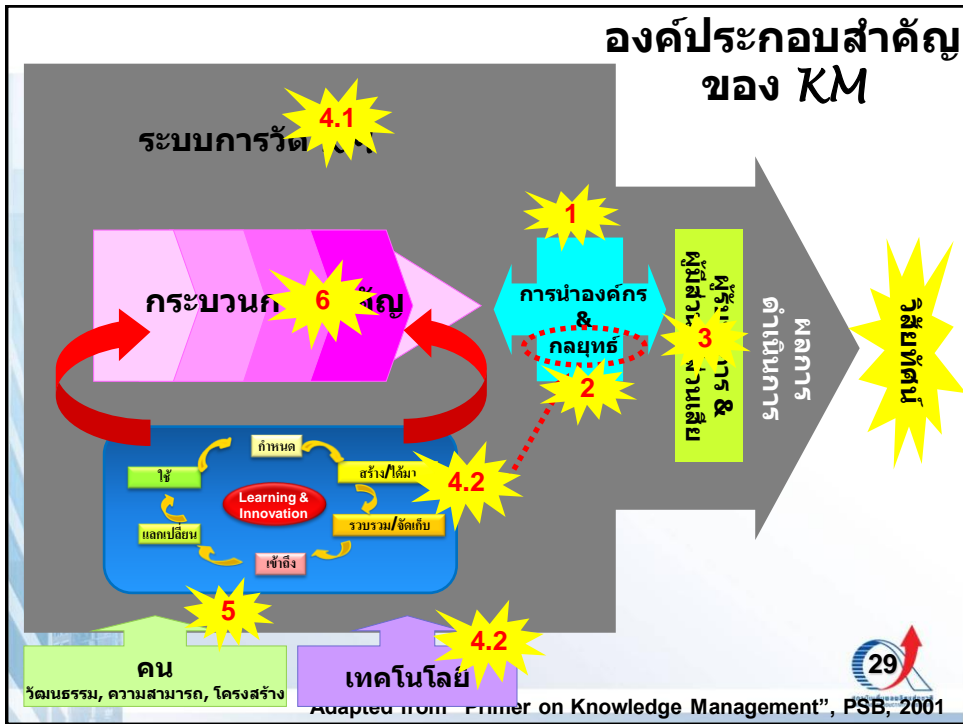
- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำขององค์กร ได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้  
อย่างไร
- ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม
  - จริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
  - ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน (\*)
- (2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้ด้วย
- ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างาน และผู้จัดการ
  - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
  - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
- (3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

27

## 6.2 กระบวนการทำงาน

### ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 มาใช้ในการประเมินและปรับปรุงระบบงานอย่างเป็นระบบองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร




**KMA Self-assessment Questionnaire**

**Category 1: Leadership**

โปรดกาเครื่องหมาย "X" ในช่องคะแนนที่ตรงกับระดับพัฒนาการขององค์กร

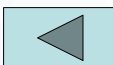
คำถาม	คะแนน					หลักฐาน
	1	2	3	4	5	
1.1 การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร						
1.2 ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือต่างๆ อย่างไร						
1.3 ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริม ยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กรอย่างไร						
1.4 ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นและสร้างความพร้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมองค์กรในอนาคต						
1.5 องค์กรมีวิธีการในการปกป้องสิทธิพหุทางปัญญาไว้ได้อย่างไร เมื่อมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
1.6 ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุนให้บุคลากรใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (เช่น CoP, Kaizen, Small Group Activities, Benchmarking ฯลฯ) เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร						
1.7 การประเมินผลการดำเนินการระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการประเมินผลการจัดการความรู้ ช่วยเร่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไร						
1.8 องค์กรได้ดำเนินการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนสำคัญให้ดีขึ้นได้อย่างไร						
คะแนนเฉลี่ย						
<b>Strengths:</b>						
1) _____						
2) _____						
3) _____						
<b>Opportunities for Improvement:</b>						
1) _____						
2) _____						
3) _____						




สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม  
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

- เป็นการประเมินระดับพัฒนาการ (Maturity) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของ KM แบบองค์รวม
- ไม่เน้นคะแนน แต่เน้น Learning จากการเรียนรู้ของตนเอง

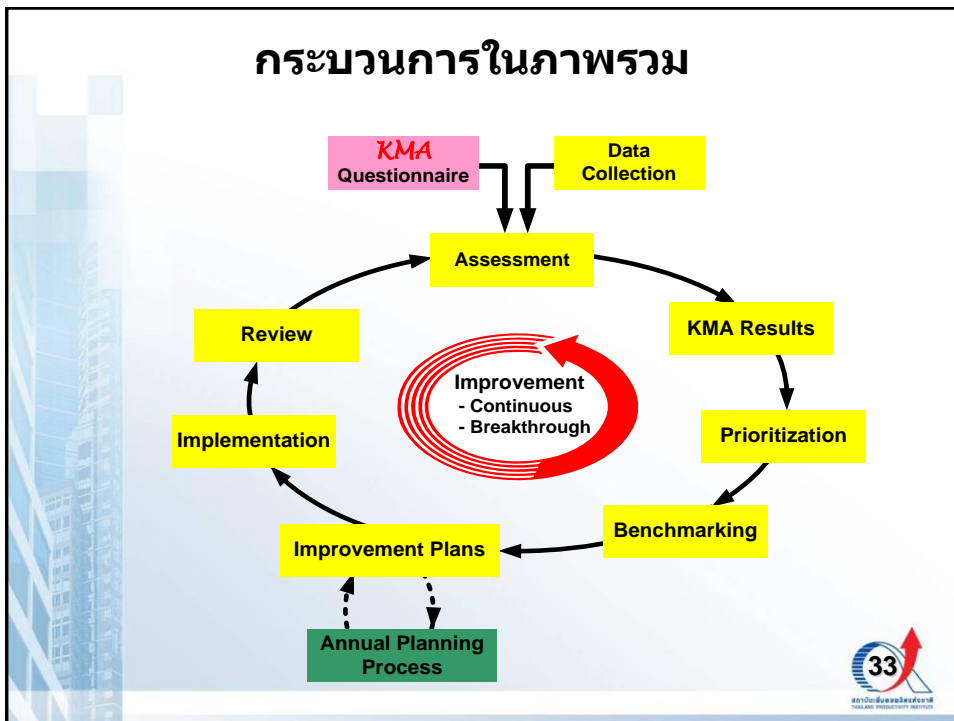
KMA





สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม  
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE





## โครงการนำร่อง

**วัตถุประสงค์:**

- หน่วยงานนำร่องเข้าใจแนวทางการประเมินการจัดการความรู้ (KMA)
- หน่วยงานนำร่องสามารถประเมินการจัดการความรู้ของตน และทราบจุดแข็งและจุดปรับปรุงในระบบต่างๆ และนำผลการตรวจประเมินไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
- ทำให้ทราบสถานภาพของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการในภาพรวม เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและยกระดับส่วนราชการที่บริหารจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ก้าวไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)"

## โครงการนำร่อง

### หน่วยงานนำร่อง:

- กรมชลประทาน
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- กรมสุขภาพจิต
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
- สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### ระยะเวลา:

- มีนาคม – กันยายน 2554



## ผลการประเมินในภาพรวม

- ทุกองค์กรนำร่องมีการทำ KM อย่างต่อเนื่อง
- ชับเคลื่อนและสนับสนุนโดยผู้บริหารระดับสูง
- มีโครงสร้างที่รับผิดชอบ KM ชัดเจน
- กว่า 50% มีการขยายผล KM ไปหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
- มีการเก็บรวบรวม สร้างฐานความรู้และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- มีระดับพัฒนาการของ KM ที่ต่างกัน บางหน่วยงานเริ่มเห็นผลในการเพิ่มประสิทธิภาพระดับกระบวนการ



## ผลการประเมินในภาพรวม

- เน้นที่ **Explicit knowledge** มากกว่า **Tacit knowledge**
- มีการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้มากแต่ยังไม่เกิดการ **ใช้และสร้างความรู้เท่าที่ควร**
- **ตัววัด KM** ยังไม่เชื่อมโยงตัววัดระดับองค์กรและระดับกระบวนการ
- ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม



## บทเรียนที่ได้รับ

เครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการตรวจประเมิน KM แบบองค์รวม นำผลมาใช้ในการปรับปรุงได้จริง

กำหนดเป้าหมาย KM ได้ชัดเจนขึ้น และเชื่อมโยง KM กับเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น

**KMA**

บูรณาการ KM เข้ากับระบบบริหารจัดการต่างๆ ได้ดีขึ้น

↑ การเรียนรู้ระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม



## หมวด 1: ภาวะผู้นำ

- 1.2 ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือต่างๆ อย่างไม่
- 1.3 ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริม ยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กรอย่างไร
- 1.4 ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นและสร้างความพร้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมองค์กรในอนาคต
- 1.7 การประเมินผลการดำเนินการระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการประเมินผลการจัดการความรู้ ช่วยเร่งการสร้างนวัตกรรมอย่างไร



## หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.8 องค์กรมีวิธีการกำหนด ค้นหา แลกเปลี่ยนและใช้ Best Practices อย่างไร



## หมวด 5: การมุ่งเน้นบุคลากร

- 5.8** องค์กรใช้การจัดการความรู้ไปประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในงานของบุคลากรอย่างไร การจัดการความรู้ส่งผลต่อของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้นำและผู้บริหารอย่างไร
- 5.9** บุคลากรมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรที่สะท้อนให้เห็นบรรยากาศของการเรียนรู้
- 5.10** การจัดการความรู้มีผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรอย่างไร



## ประโยชน์ที่ได้รับจาก KMA

- ช่วยให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงระบบ KM ขององค์กรในด้านต่างๆ
- ช่วยให้นำ KM มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น
- สามารถนำไปต่อยอดระบบหรือเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ เช่น PMQA การบริหารความเสี่ยง ฯลฯ
- ใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- เป็นโอกาสในการนำผลการประเมินไปเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices



## ประเด็นเพื่อพิจารณา

- ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization/LO) คืออะไร
- เป็น LO เพื่ออะไร ..... HPO? บรรลุเป้าหมายองค์กร? ความเป็นเลิศ?
- จะวัดอย่างไร?
- จะใช้ KMA เป็นกรอบเพื่อให้ก้าวไปสู่ LO....HPO.... หรือ Performance Excellence ได้อย่างไร?

