



เกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรม

(การจัดการความรู้ :
Knowledge Management : KM)

สำหรับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563

ประเด็นนำเสนอ

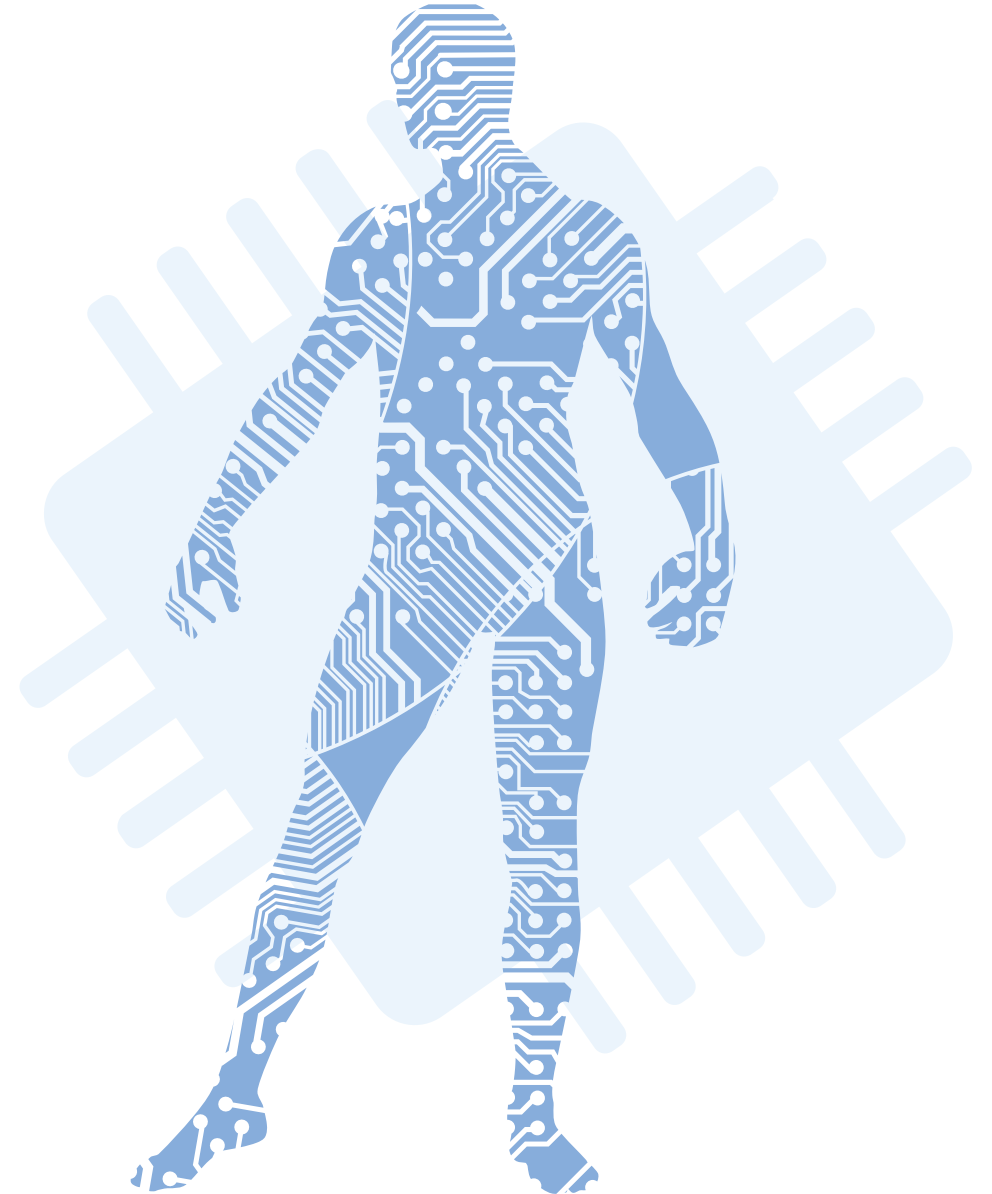
การจัดการความรู้ :
Knowledge Management : KM)

01 หลักการ/แนวคิดในการพัฒนา

ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้
ในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการจัดการความรู้

02 เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน KM

รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ การจัดการความรู้ (Knowledge
Management : KM) ทั้งด้านการนำองค์กร กระบวนการ และผลลัพธ์



01 หลักการ/แนวคิด ในการพัฒนา

ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน
และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้
ในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ
ด้านการจัดการความรู้

สมการการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน KM :



1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี



2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



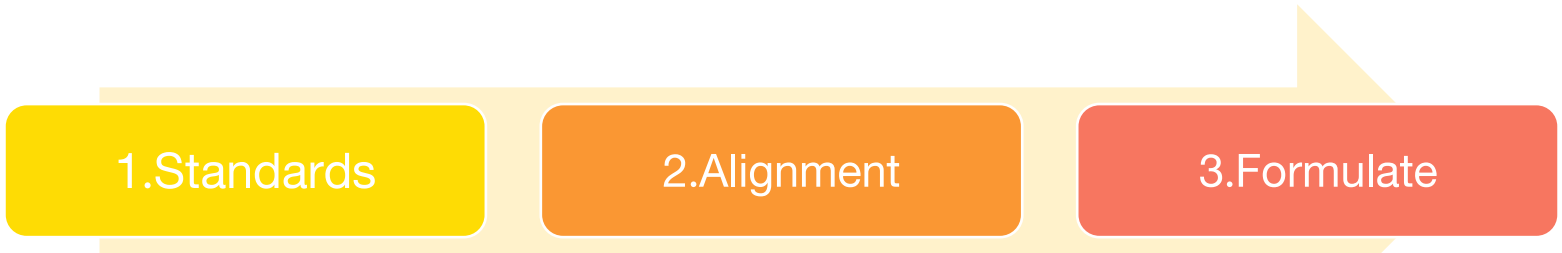
3. Lessons learned จากผลการประเมินของ รส. ด้าน KM



4. ยุทธศาสตร์ของประเทศ

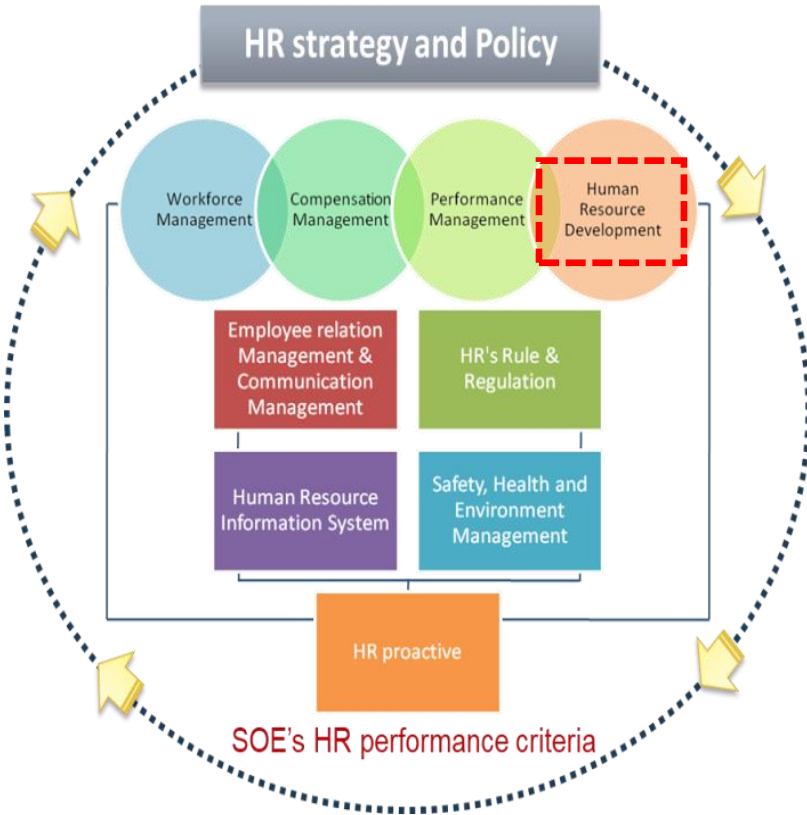
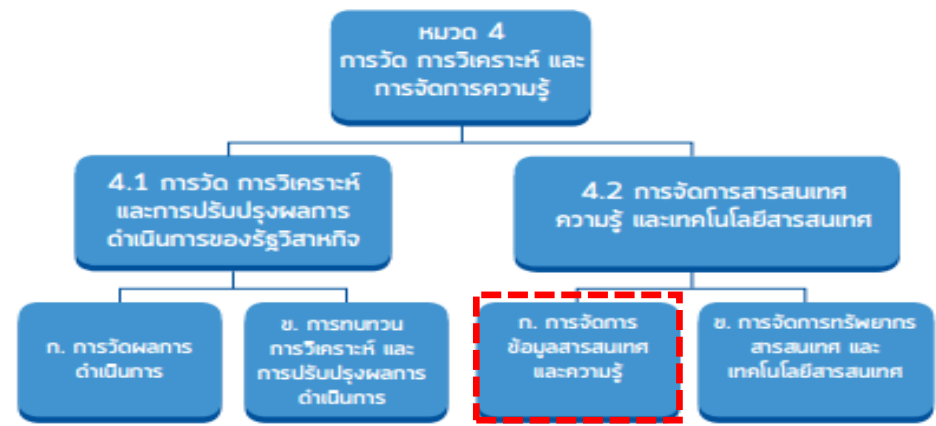
= เกณฑ์การประเมินผลใหม่ด้าน KM





1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี

2. เกณฑ์ประเมินผลในปัจจุบัน



APQ = Asian Productivity Organization
 APQC = American Productivity & Quality Center
 ISO = International Organization for Standardization



3. Lessons learned จากผลการประเมินของ รส. ด้าน KM

ประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาในอนาคต จากการประเมินการจัดการความรู้ของ รส.

- ผู้นำและบุคลากรยังไม่ตระหนักและมีความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง
- วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานของ รส. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้
- ขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เป็นมาตรฐาน
- การจัดการความรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน Supply chain และ Value chain ยังไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ
- การบูรณาการเรื่องความตระหนักเรื่องความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ยังไม่เกิดอย่างชัดเจน

4. ยุทธศาสตร์ของประเทศ



source: - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) จาก PPT นำเสนอการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำนักงานปลัด ก.อุตสาหกรรม http://www.industry.go.th/psd/index.php/2016-05-02-05-17-59/item/download/3785_600c091d99343ce66fe792de8002c206

- แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดิจิทัลไทยแลนด์) จาก PPT นำเสนอการประชุมวิชาการหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล <http://www.li.mahidol.ac.th/conference2016/digitalthailand.pdf>

02 เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน KM

รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ การ
จัดการความรู้ (Knowledge
Management : KM)
ทั้งด้านการนำองค์กร กระบวนการ
และผลลัพธ์

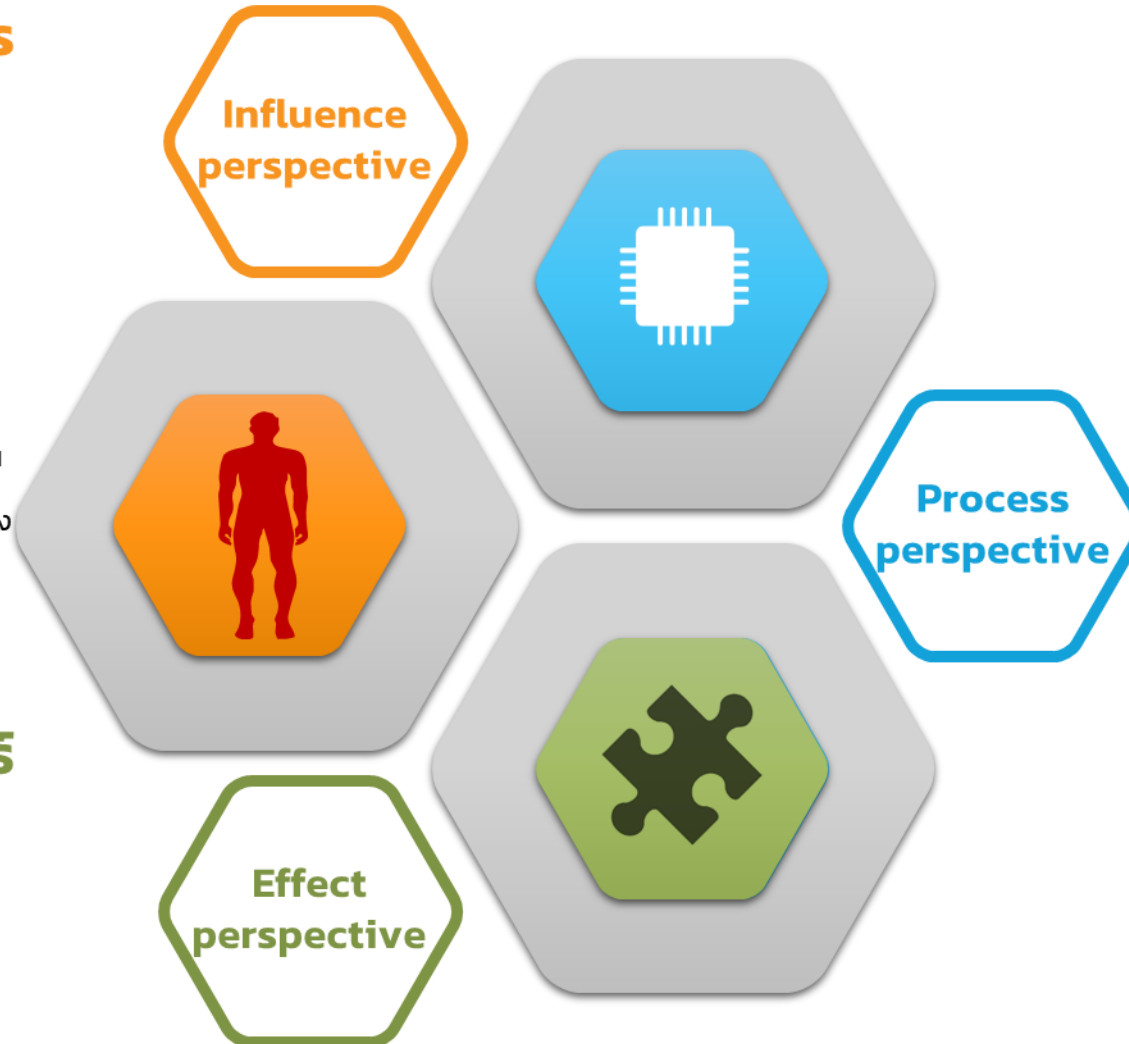
เกณฑ์ประเมินผลฯ ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

- 1) **KM Leadership** : การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) **Planning & Resources** : การนำกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผล สำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล
- 3) **People** : การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรม การเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรด้านการจัดการความรู้

III ผลลัพธ์

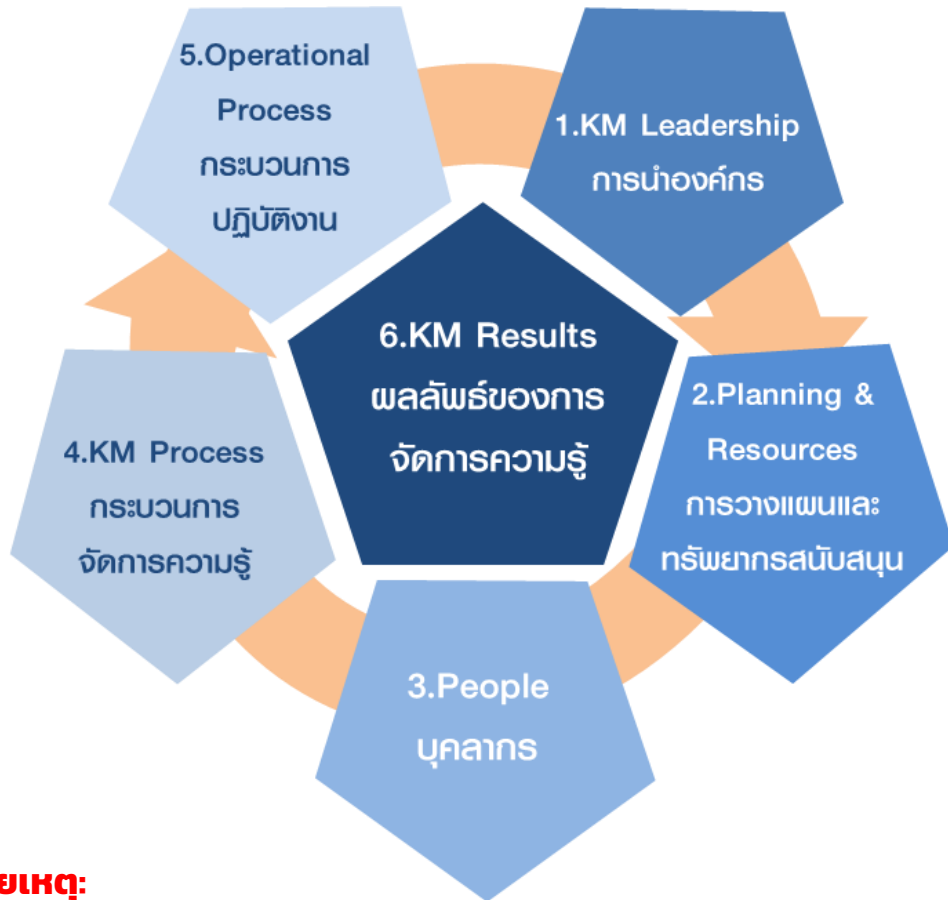
6. **KM Results** : ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งใน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือ ขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร



II กระบวนการ

- 4) **KM Process** : กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริม การเรียนรู้
- 5) **Operational Process** : การนำการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบรวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่ ผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสียหายของการปฏิบัติงาน ในกระบวนการที่สำคัญ

องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ



1. การนำองค์กร (8%) >

- 1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ (4%)
- 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (4%)

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (4%) >

- 2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (2%)
- 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (2%)

3. บุคลากร (8%) >

- 3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (3%)
- 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (3%)
- 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (2%)

4. กระบวนการจัดการความรู้ (8%) >

- 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (6%)
- 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2%)

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (4%) >

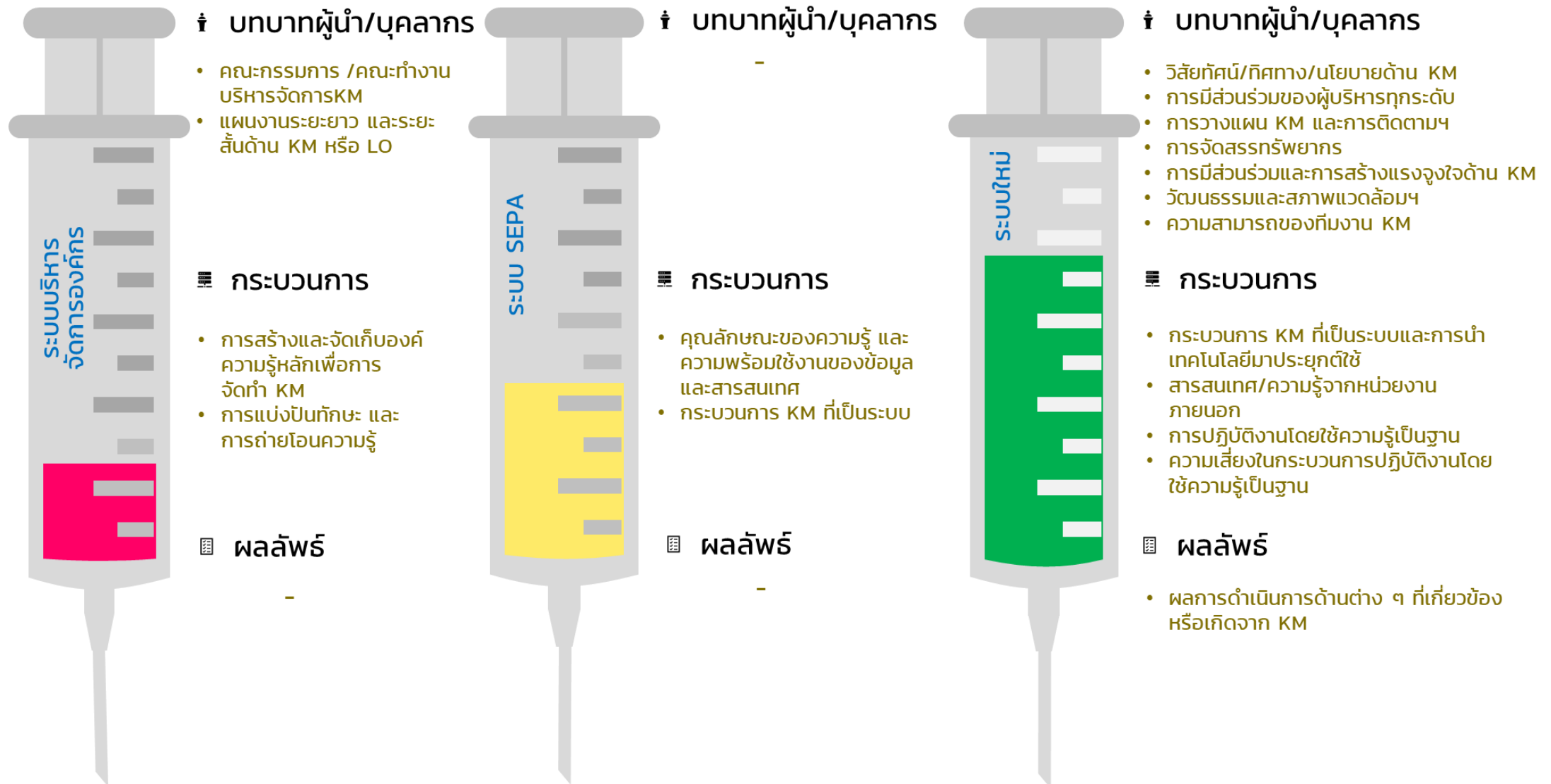
- 5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%)
- 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%)

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (8%) >

- 6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (8%)

หมายเหตุ:
 เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่ง (40%) ของเกณฑ์ประเมิน Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ความแตกต่างของเกณฑ์ประเมินผลฯ ทั้งระบบประเมินผลปัจจุบัน และระบบใหม่



I บทบาทผู้นำ/บุคลากร : Influence perspective



- ❑ แผนงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย โดยมีการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดระยะสั้นและระยะยาว
- ❑ จัดสรรทรัพยากรครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญ
- ❑ ถ่ายทอดแผนงานให้นำไปปฏิบัติ
- ❑ สร้างกลไกในการติดตาม/ประเมินผล



- ❑ สื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ
- ❑ เชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพ/ประเมินผลงาน/ความก้าวหน้าในอาชีพ
- ❑ สร้างแรงจูงใจ สร้างเวที และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม รวมถึงมีการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะ
- ❑ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- ❑ กำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้
- ❑ คัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้
- ❑ กำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงาน ของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM



- ❑ กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมาย
- ❑ สร้างกลไกในการขับเคลื่อน ได้แก่ หน่วยงาน/คณะทำงาน
- ❑ สื่อสารให้แก่บุคลากรทุกระดับให้เกิดความเข้าใจ
- ❑ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น และเป็นตัวอย่างที่ดี
- ❑ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ

Leaders or Leadership ?

- Management buy-in
- Strategies & Initiatives
- Being a role model
- Motivate Inspire Reward

1. การนำองค์กร (KM Leadership) - 8%

“การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ [4%]

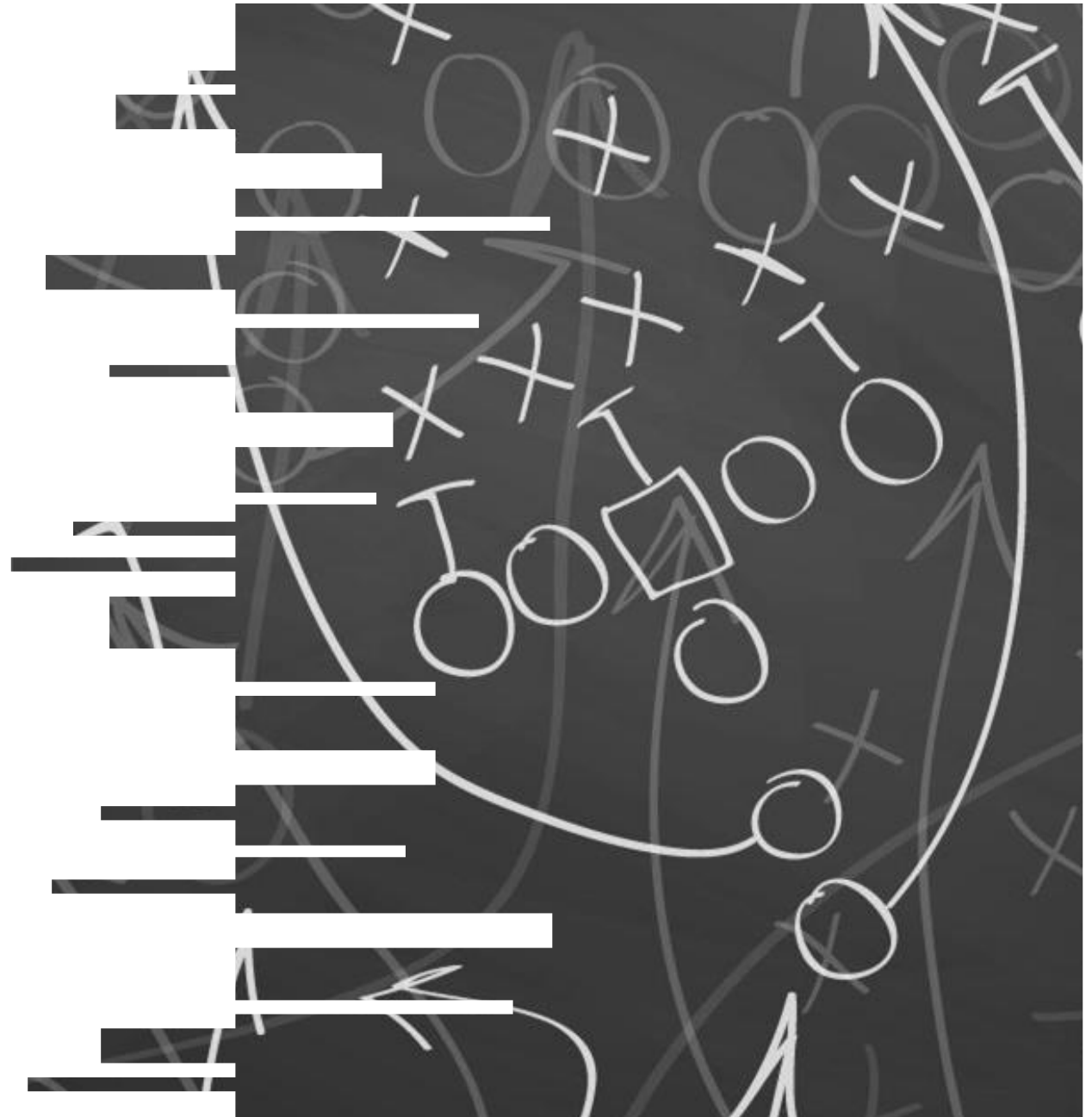
- ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ
- การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ [4%]

- ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย
- ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

Are your KM Strategy Good or Bad ??

- Understand an organizational business context
- Know your KM maturity level
- Identify Strategic positioning and Strategies
- Make sure your strategies are aligned
- Equip with sufficient resources



2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) - 4%

“การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงการติดตามและประเมินผล”

2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล [2%]

- ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้
- การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- การถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- การติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้
- การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือ การปรับการจัดสรรทรัพยากร

2.2 การจัดสรรทรัพยากร [2%]

- การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- หลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง
- ทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ
- การจัดสรรทรัพยากรทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- การปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน พิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

KM : Just another nice to have management tool ?

ALMOST

50%

According to APQC's research, found out that almost a half of people in an organization do feel "KM is inessential and disadvantage"

- Strengthen Awareness, Understanding, Participation, Rewarding
- Build trust and nourish culture
- Team empowerment



3. บุคลากร (People) – 8%

“การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้”

3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการ

ความรู้ [3%]

- การสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- การสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง
- การยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

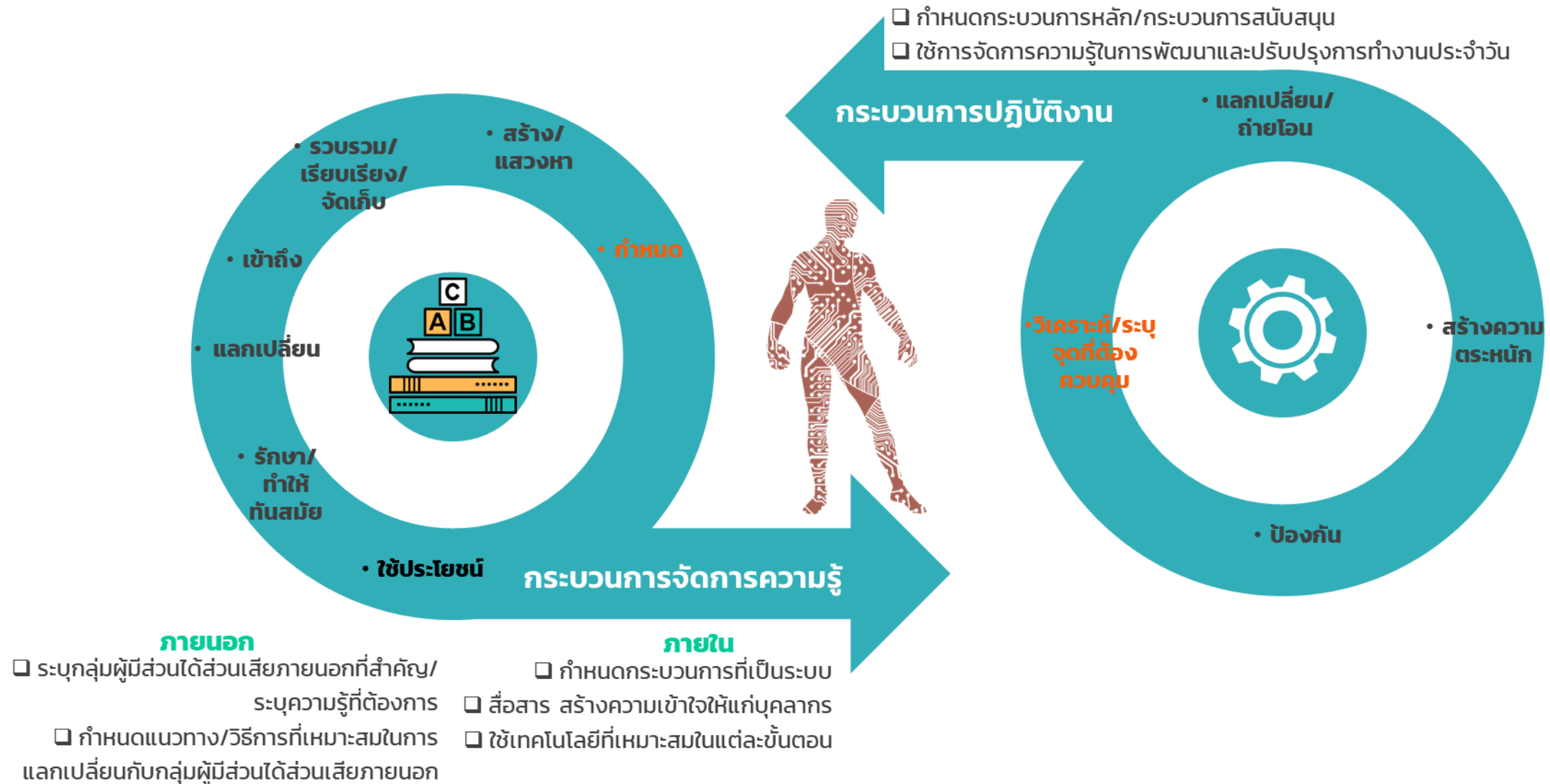
3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ [2%]

- การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร
- การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)
- ทีมงานการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่
- ทีมงานมีการพัฒนานเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้

3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน [3%]

- การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน
- วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- การดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้

II กระบวนการ : Process perspective



“ KM : Burden or Burgundy ? ”

- Do it right at the beginning
- Design systematic approaches
- Use KM tools/technique
- Fit in with IT/Digital platforms
- Blend into organizational culture

KM process

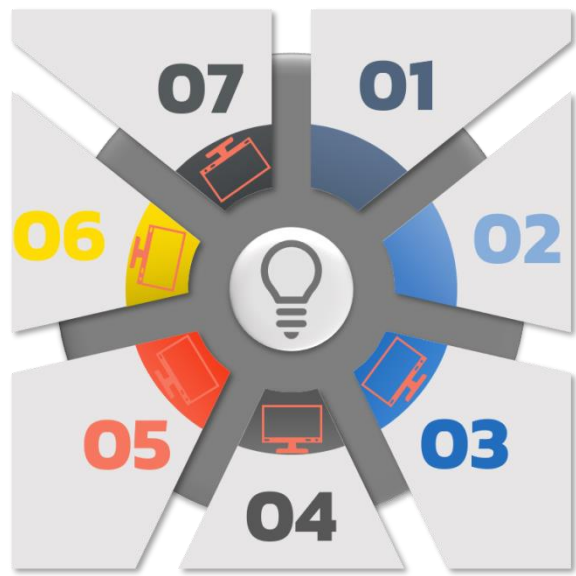
Stakeholders' knowledges



07
UTILIZE

06
HANDLING

05
SHARING/TRANSFER



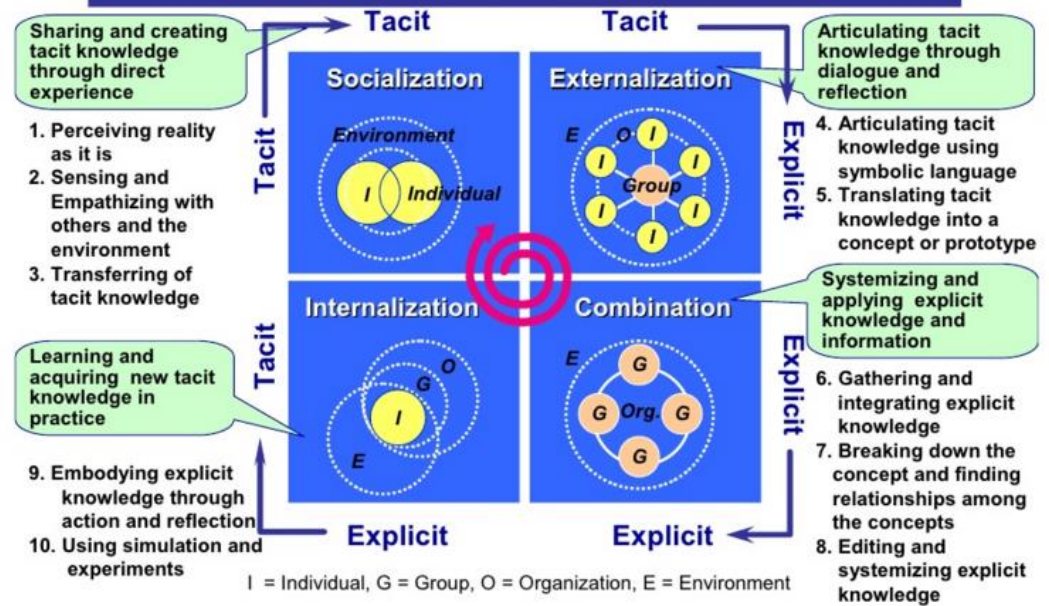
04
ACCESS

01
IDENTIFY

02 CREATE/ACQUIRE

03
COLLECT/ORGANIZE

Organizational Knowledge Creation SECI Model



MUST TRY !!!!!



I&DeA

knowledge management tools and techniques:

helping you access the
right knowledge
at the right time

Share it. Solve it!

improvement and development
agency for local government



Knowledge Management
Tools and Techniques
Manual



Asian Productivity Organization

4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) – 8%

“กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้”

4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ [6%]

- การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้
 - การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงแหล่งความรู้ที่เปิดเผยต่อสาธารณะด้วย
 - การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้
 - การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง
 - การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม
 - การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกระดับ และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
 - การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- กระบวนการจัดการความรู้ ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง
- กระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน
- การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) [2%]

- การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- การกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ
- การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้
- การนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Risk comes from “not knowing” what you’re doing – Warren Buffett



Built-in KM Operational process

- KM with Process improvement
- KM with Risk & Internal control



5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) – 4%

“การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ”

5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน [2%]

- การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ
- การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีที่มาที่ไป
- การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร
- การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยให้นำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน [2%]

- การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวาง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวางหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง
- การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้าง ความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

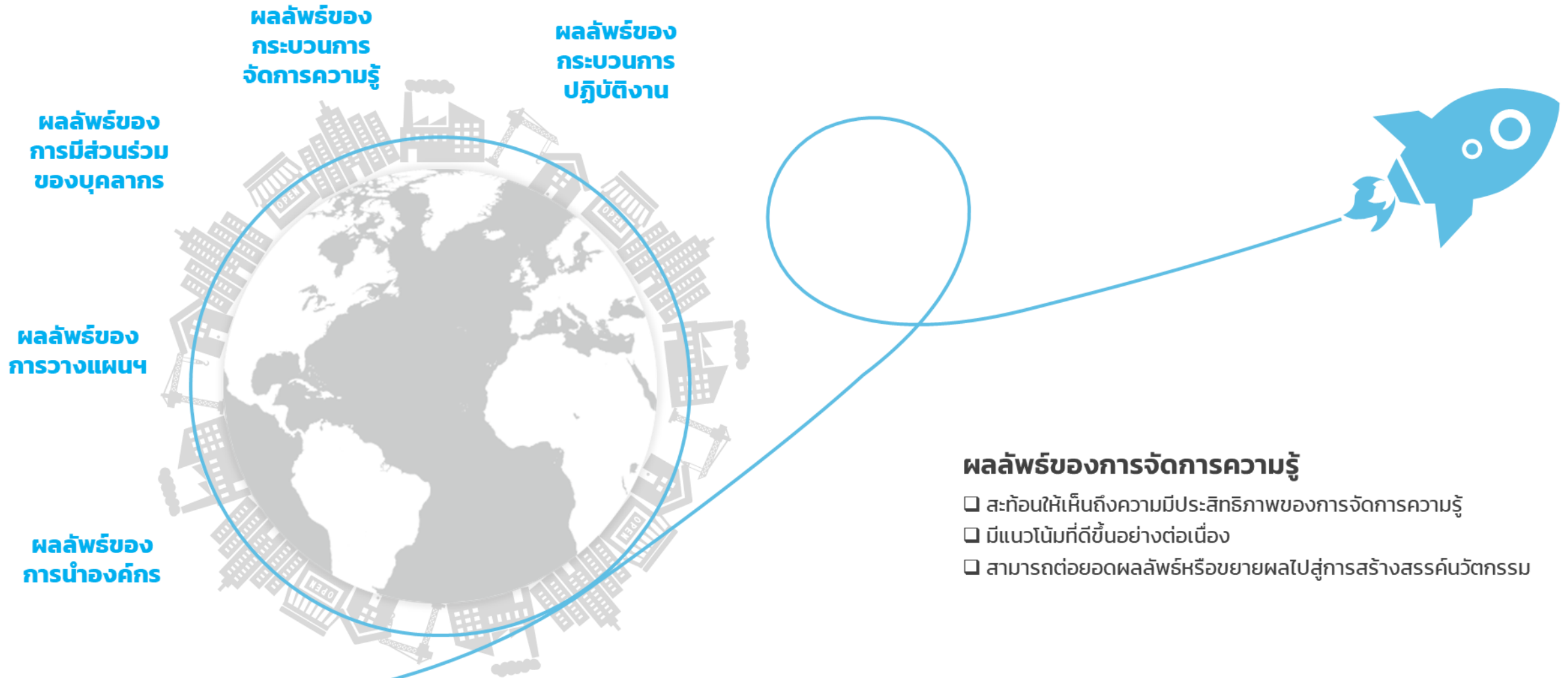
The results !!

Here are KSFs of MAKE winners

- creating knowledge-driven culture
- developing knowledge leaders and workers
- innovation
- maximizing intellectual capital
- enterprise-wide collaboration and knowledge sharing
- creating a learning organization
- managing customer/stakeholder knowledge
- transforming corporate knowledge into shareholder/stakeholder value



III ผลลัพธ์ : Effect perspective



6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) – 8%

“ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร”

6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ [8%]

- ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1 (การนำองค์กร) และข้อ 2 (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)
- ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 (บุคลากร)
- ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4 (กระบวนการจัดการความรู้) และข้อ 5 (กระบวนการปฏิบัติงาน) รวมถึง ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น
- นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
- นวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

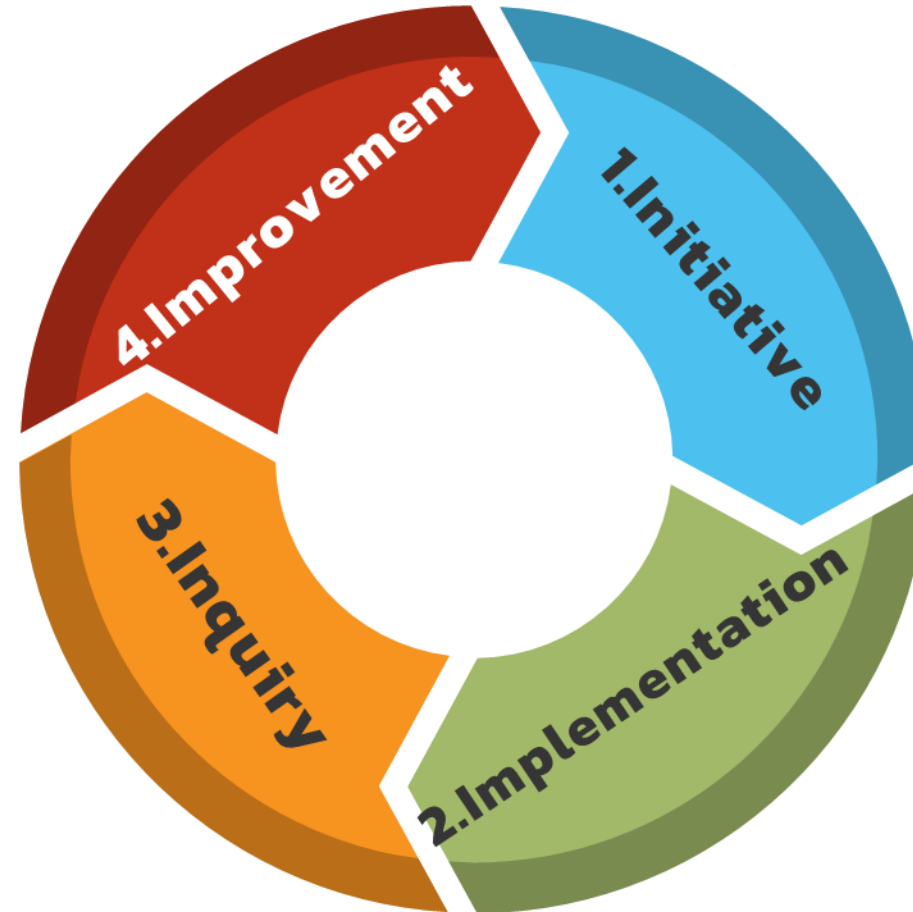
วงจรของการนำเกณฑ์ประเมินผลไปดำเนินงาน สอบทาน และปรับปรุง : IIII cycle

4. การปรับปรุง

- กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Desired states)
- สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุง
- ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Incremental/Radical Improvement)

3. การสอบทาน

- กำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสอบทาน (KM audit)
- สอบทานทั้งเพื่อป้องกันและเพื่อนำไปสู่การแก้ไข/ปรับปรุง (Preventive & Corrective approaches)
- ใช้ข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งอื่น ๆ เช่น Stakeholders voice/feedback
- กำหนดประเด็นที่ต้องการปรับปรุง (Current states)



1. แผนงาน/กระบวนการด้าน KM

- สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- สอดคล้องกับแผนงานอื่นที่สำคัญ
- เป้าหมายมีความท้าทาย เป็นรูปธรรม ใช้ติดตามและประเมินผลได้
- สื่อสารให้เกิดความเข้าใจและสร้างความร่วมมือ

2. การดำเนินงาน

- ครอบคลุม ทั้งถึง
- เป็นระบบ สม่าเสมอ
- บรรลุเป้าหมายที่กำหนด



**SUPER
THANK
YOU**

