กำหนดการสัมมนาการชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

(Knowledge Management and Innovation Management: KM & IM)

ของระบบประเมินผลฯ ใหม่

(State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

Idea Solution Performance

Download PowerPoint ประกอบสัมมนา

27 กุมภาพันธ์ 2563 @ ห้อง คริสตัล บอลรูม โรงแรมตะวันนา

13:00 – 13:30	ลงทะเบียน
13:30 – 15.00	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)
15:00 – 15:15	พักรับประทานอาหารว่าง Break
15:15 – 16:30	การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM)
16:30	จบการสัมมนา

การชี้แจงผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management and Innovation Management: KM & IM) ของระบบประเมินผลฯ ใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

SEPO

TRIS CORP

Idea
Solution
Performance

ประเด็นนำเสนอ

01 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

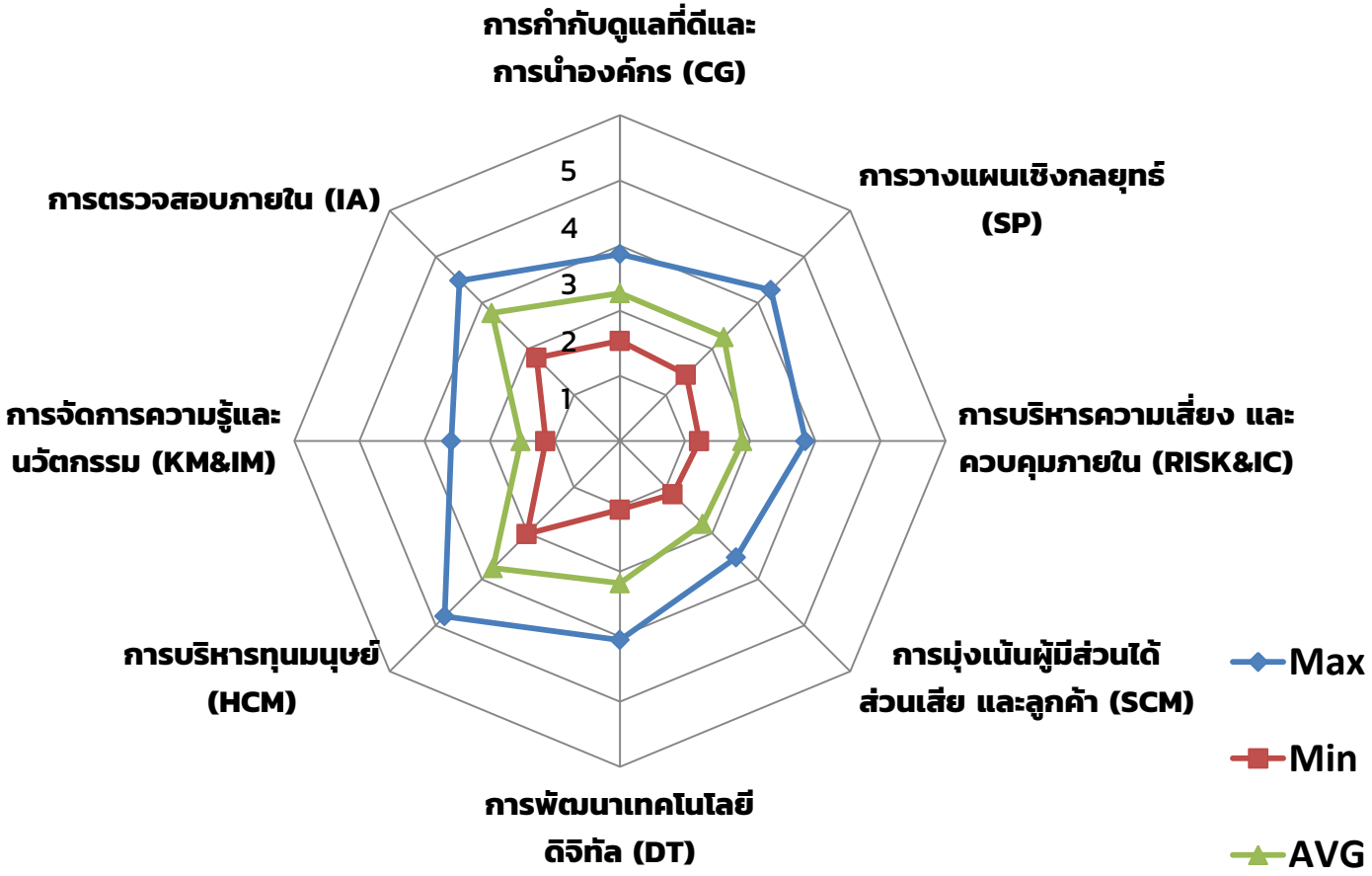
03 แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

04 คำถามที่พบบ่อย (Frequency Asked Questions: FAQ)

ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)

ผลประเมินในภาพรวมของ Enabler ด้าน KM & IM
ของรัฐวิสาหกิจปีปฏิทิน 19 แห่ง
โดยการประเมินจะถ่วงน้ำหนัก
40% สำหรับ KM และ 60% สำหรับ IM

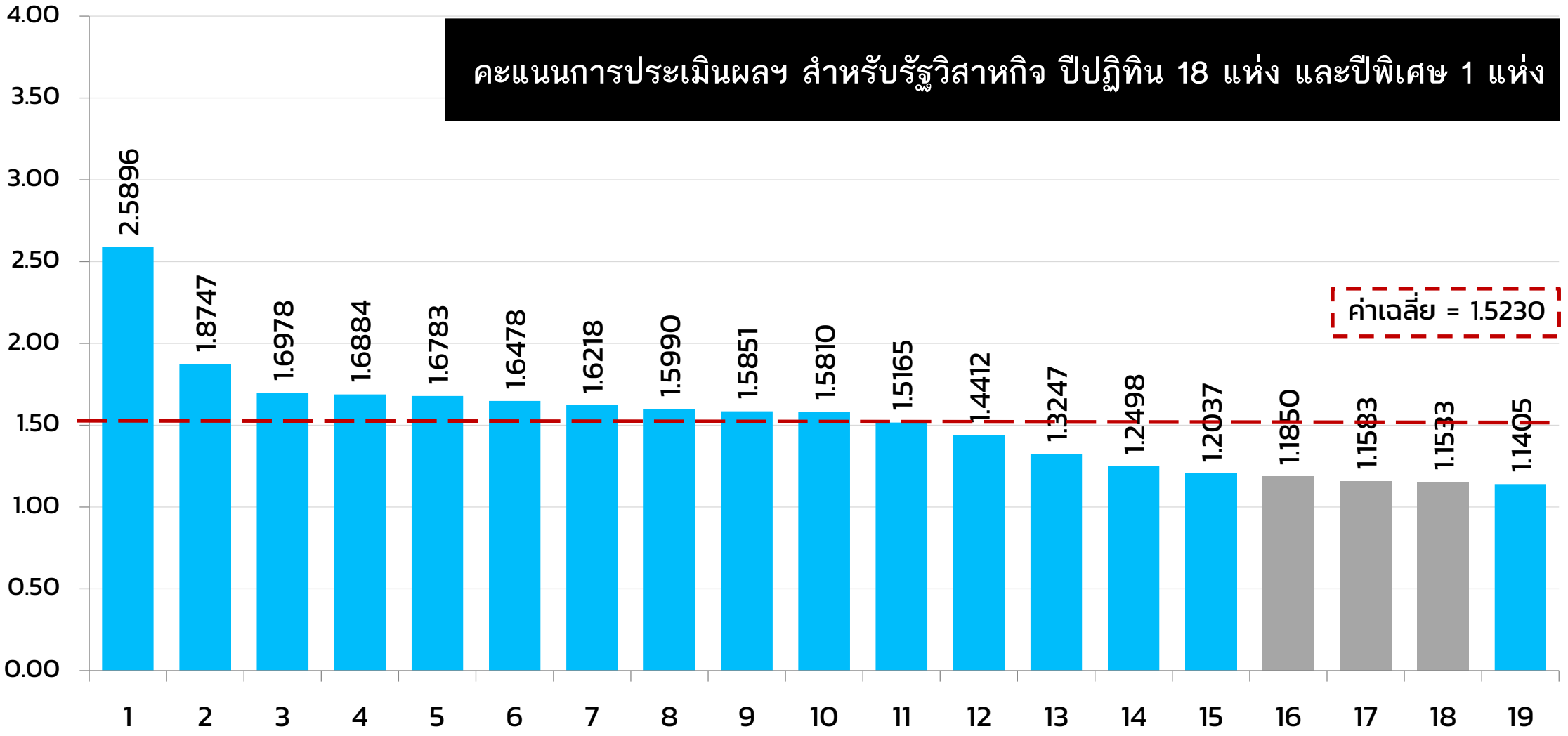
01 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management)



	Max	Min	AVG
CG	2.8685	1.5372	2.2701
SP	3.2800	1.4400	2.2574
RISK&IC	2.8500	1.2200	1.8861
SCM	2.5267	1.1502	1.7978
DT	3.0531	1.0525	2.1818
HCM	3.8038	2.0173	2.7565
KM&IM	2.5896	1.1405	1.5230
IA	3.4822	1.8095	2.7799

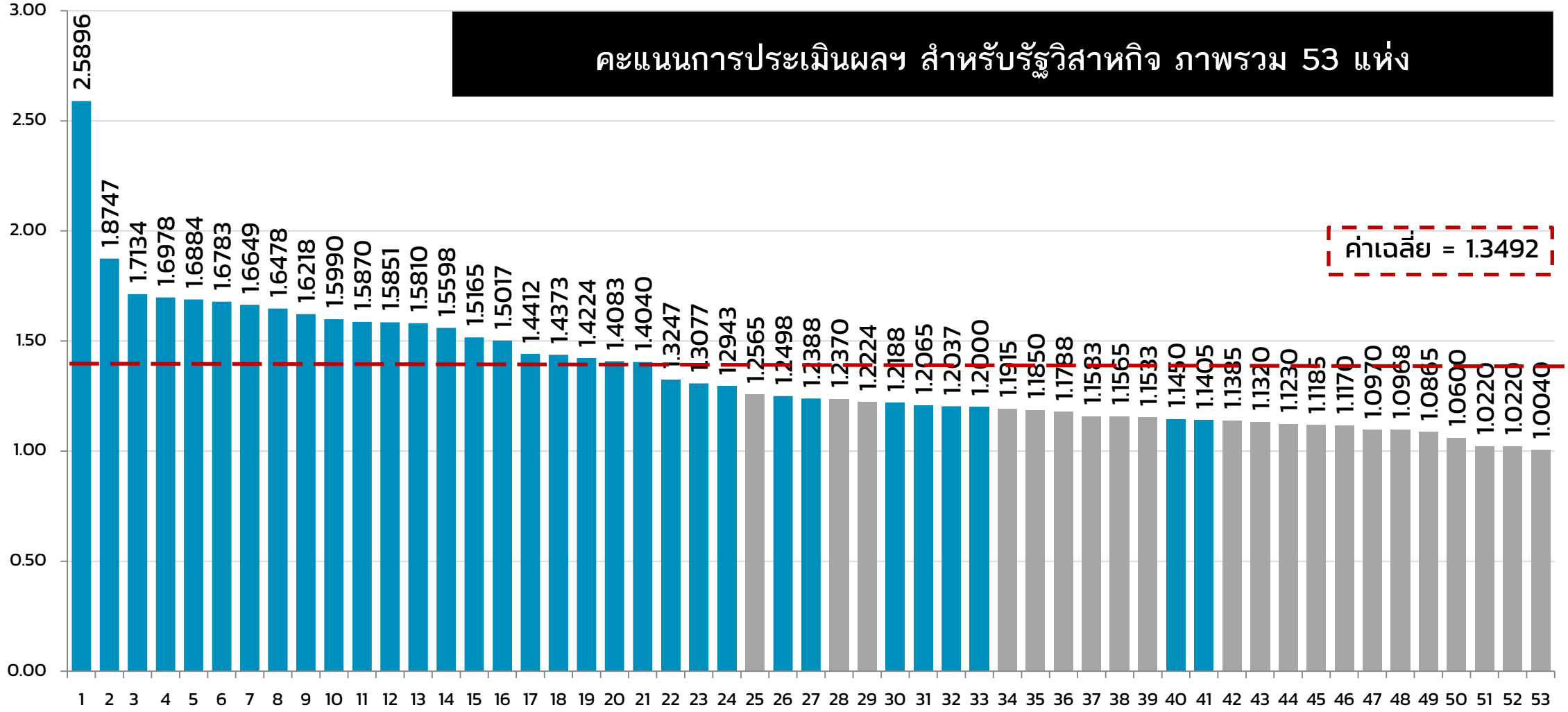
ผลประเมินเปรียบเทียบด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
(Knowledge Management & Innovation Management)
กับเกณฑ์ Enablers 8 ด้าน

01 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management)



01 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management)

Idea Solution Performance



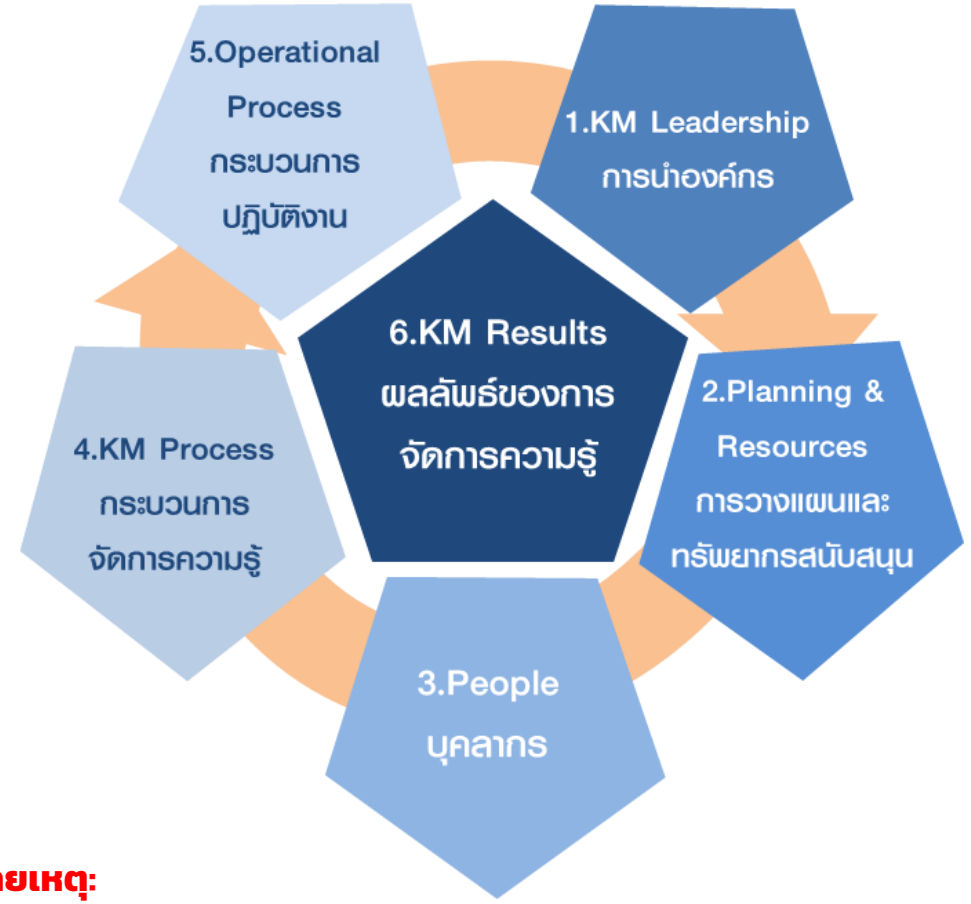
ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

ผลประเมินในภาพรวมของ Enabler ด้าน KM
ของรัฐวิสาหกิจปีปฏิทิน 18 แห่ง และปีพิเศษ 1 แห่ง

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

Idea Solution Performance

องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ



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

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 การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (3%)
- 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (3%)
- 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (2%)

4. กระบวนการจัดการความรู้ (8%)
- 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (6%)
- 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2%)

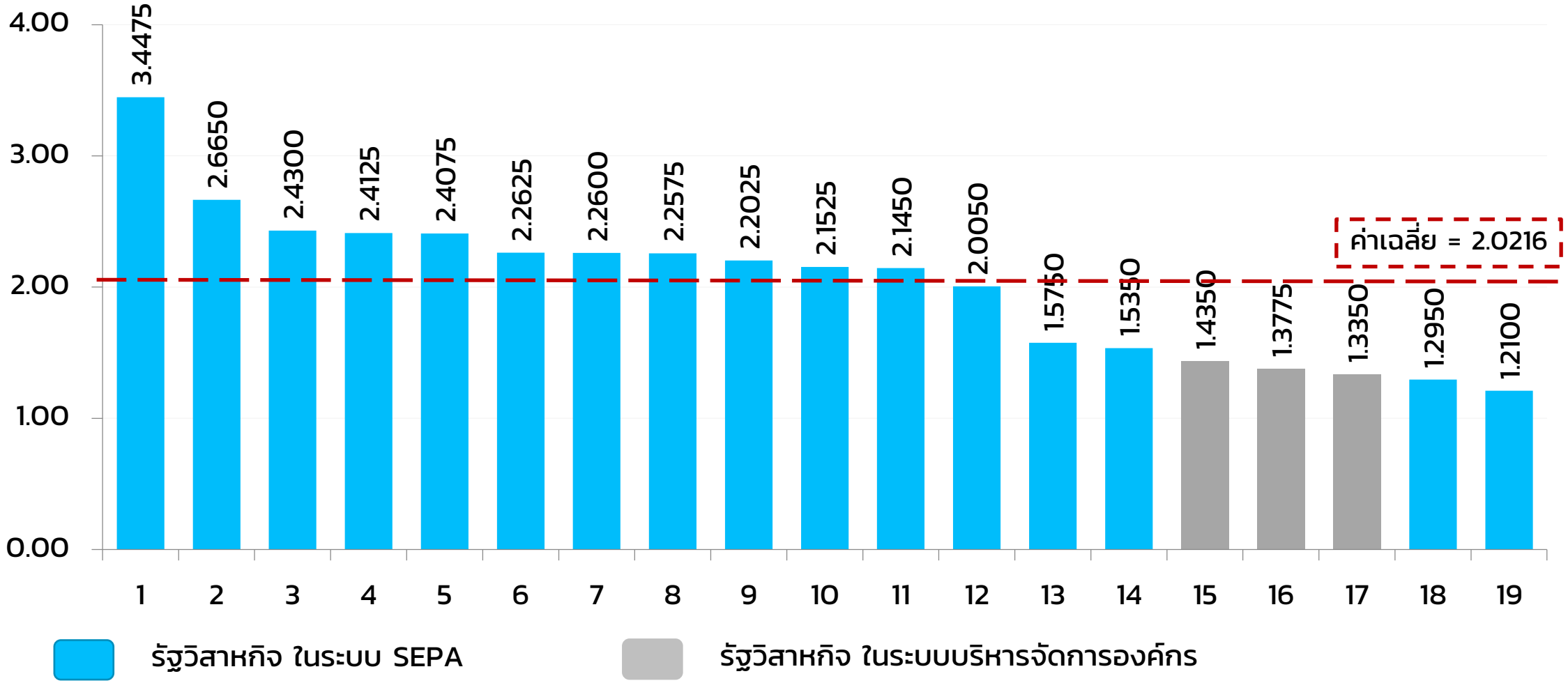
5. กระบวนการปฏิบัติงาน (4%)
- 5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%)
- 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%)

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (8%)
- 6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (8%)

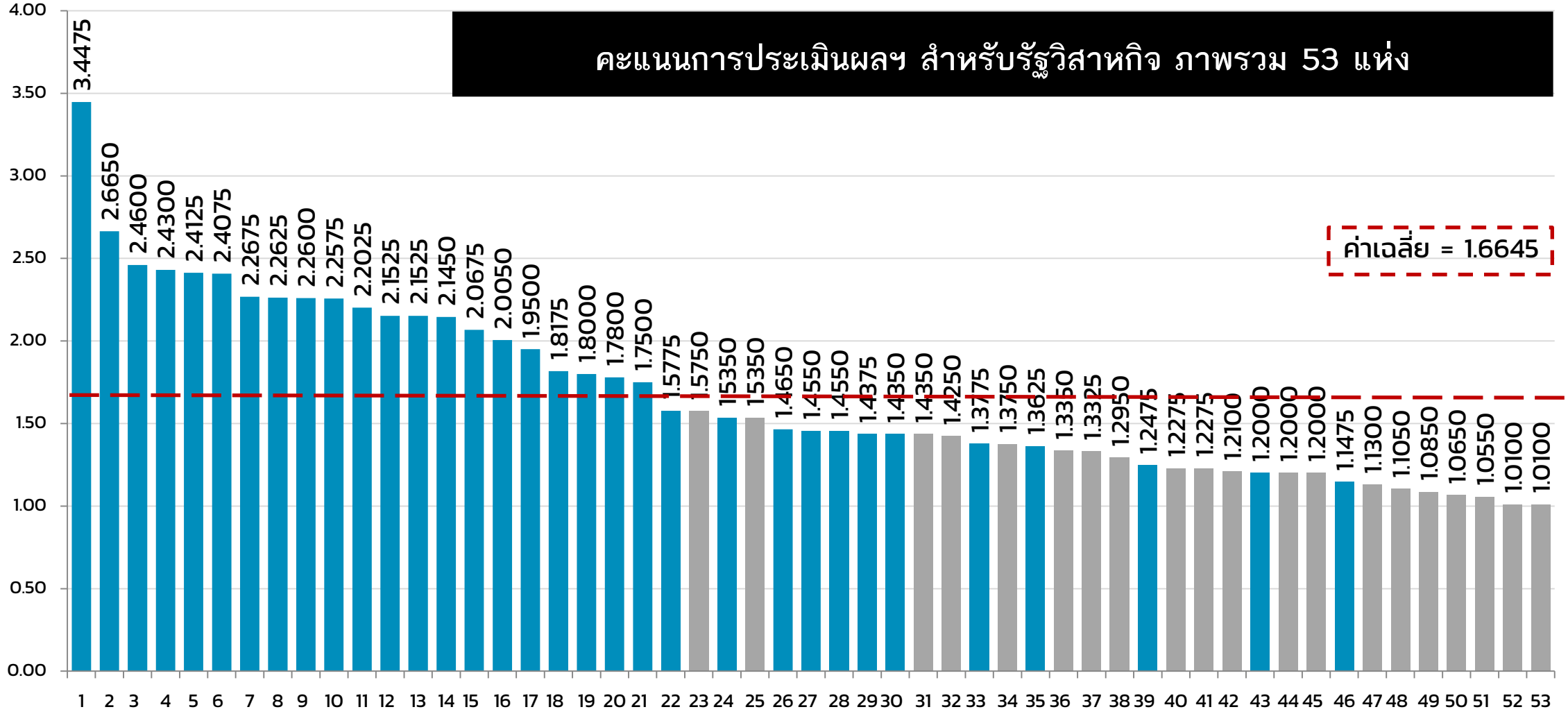
02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

Idea Solution Performance

คะแนนการประเมินผลฯ สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปีปฏิทิน 18 แห่ง และปีพิเศษ 1 แห่ง



01 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)



รัฐวิสาหกิจ ในระบบ SEPA

รัฐวิสาหกิจ ในระบบบริหารจัดการองค์กร

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

คะแนนการประเมินผลฯ สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปีปฏิทิน 18 แห่ง และปีพิเศษ 1 แห่ง

1. การนำองค์กร (8%)

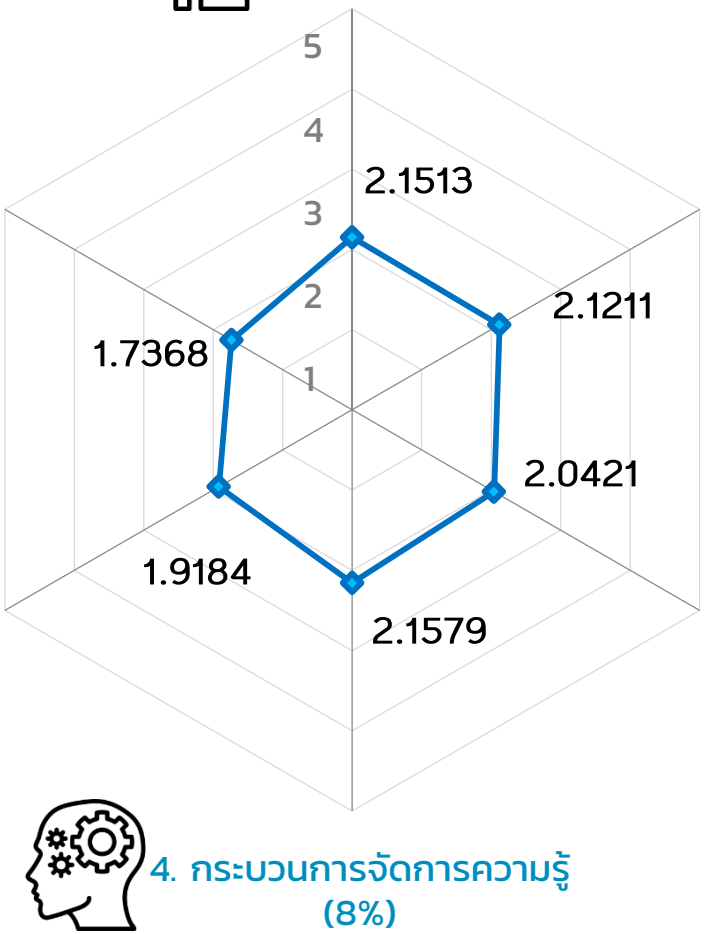
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (4%)

3. บุคลากร (8%)

4. กระบวนการจัดการความรู้ (8%)

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (4%)

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (8%)



หัวข้อที่คะแนนมากที่สุด

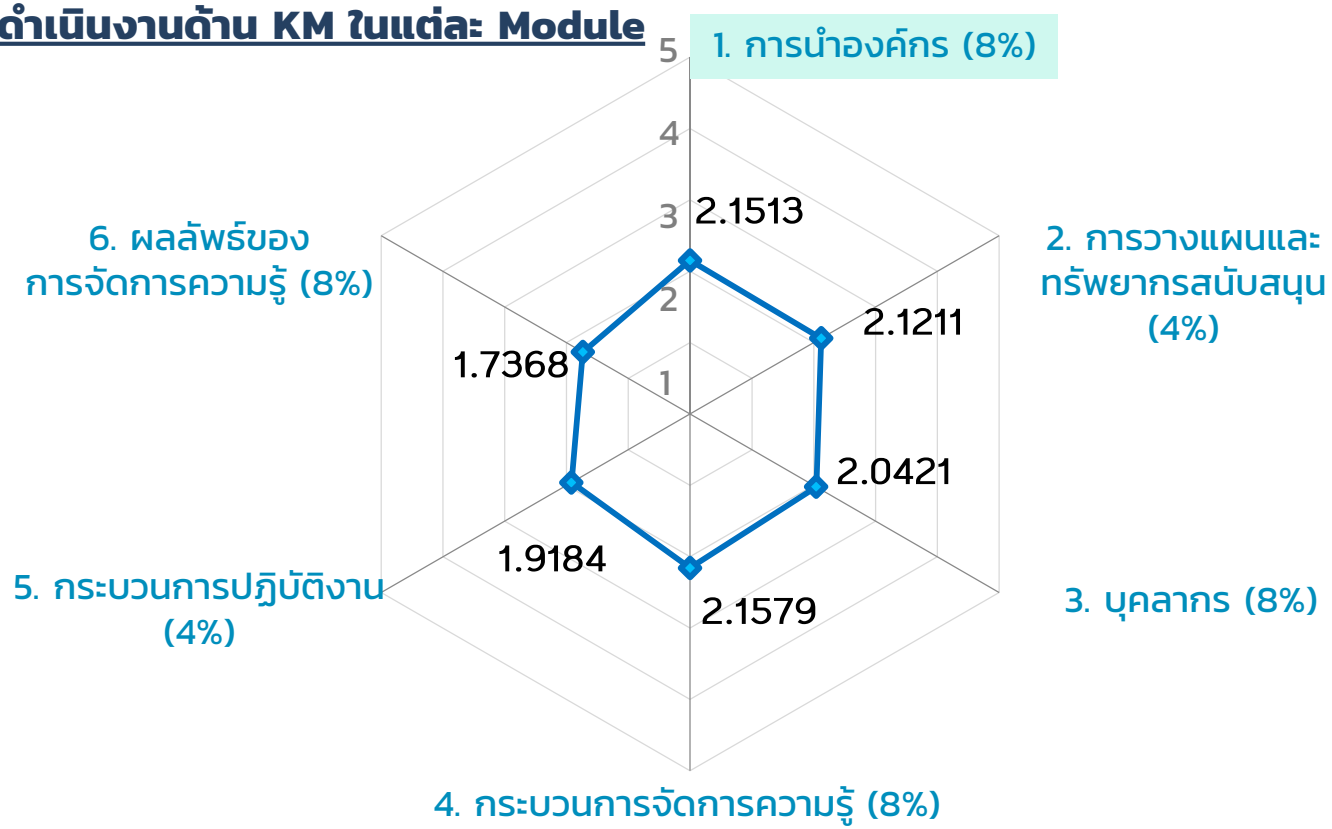
4. กระบวนการจัดการความรู้ 2.1579 คะแนน

หัวข้อที่คะแนนน้อยที่สุด

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ 1.7368 คะแนน

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

• **ผลการดำเนินงานด้าน KM ในแต่ละ Module**

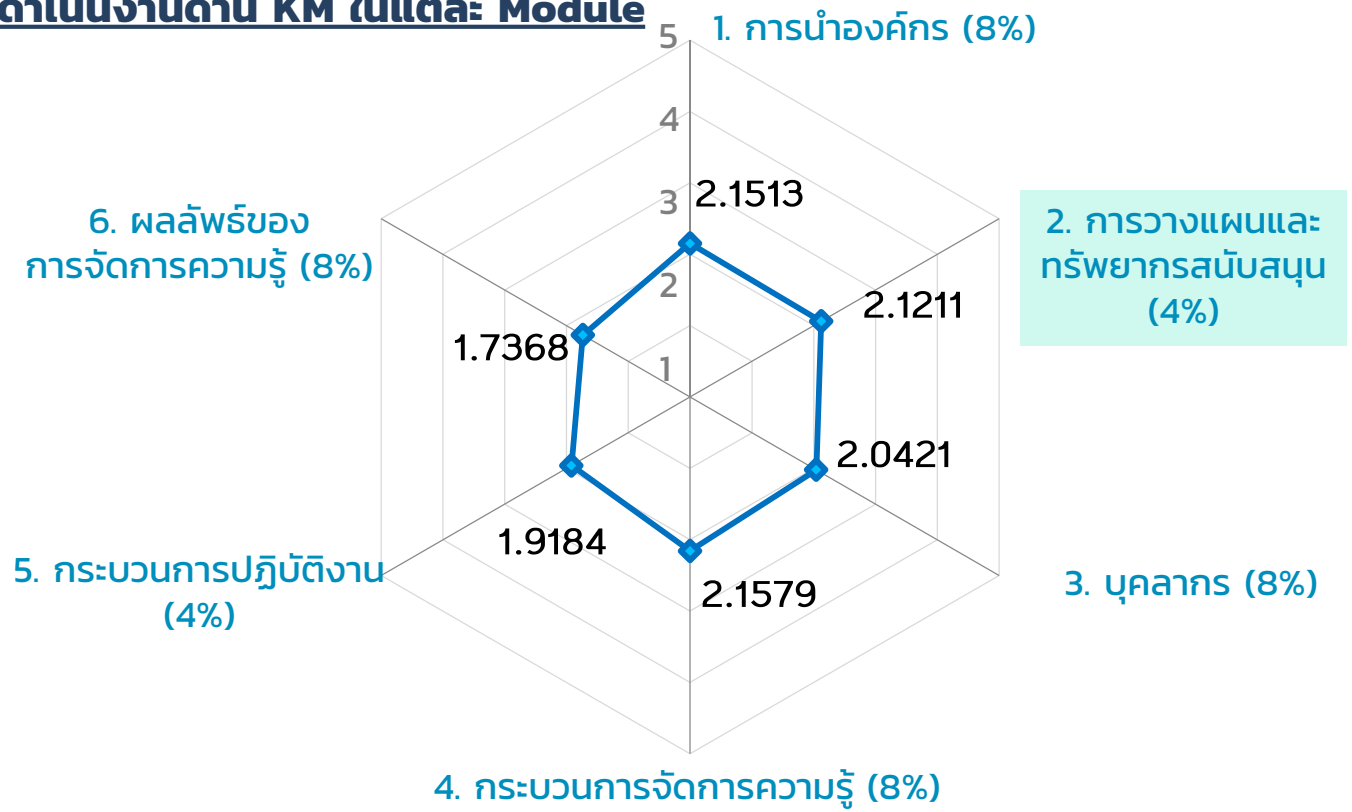


ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงผู้บริหารระดับสูงมีการติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ
- ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ยังไม่แสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

• **ผลการดำเนินงานด้าน KM ในแต่ละ Module**

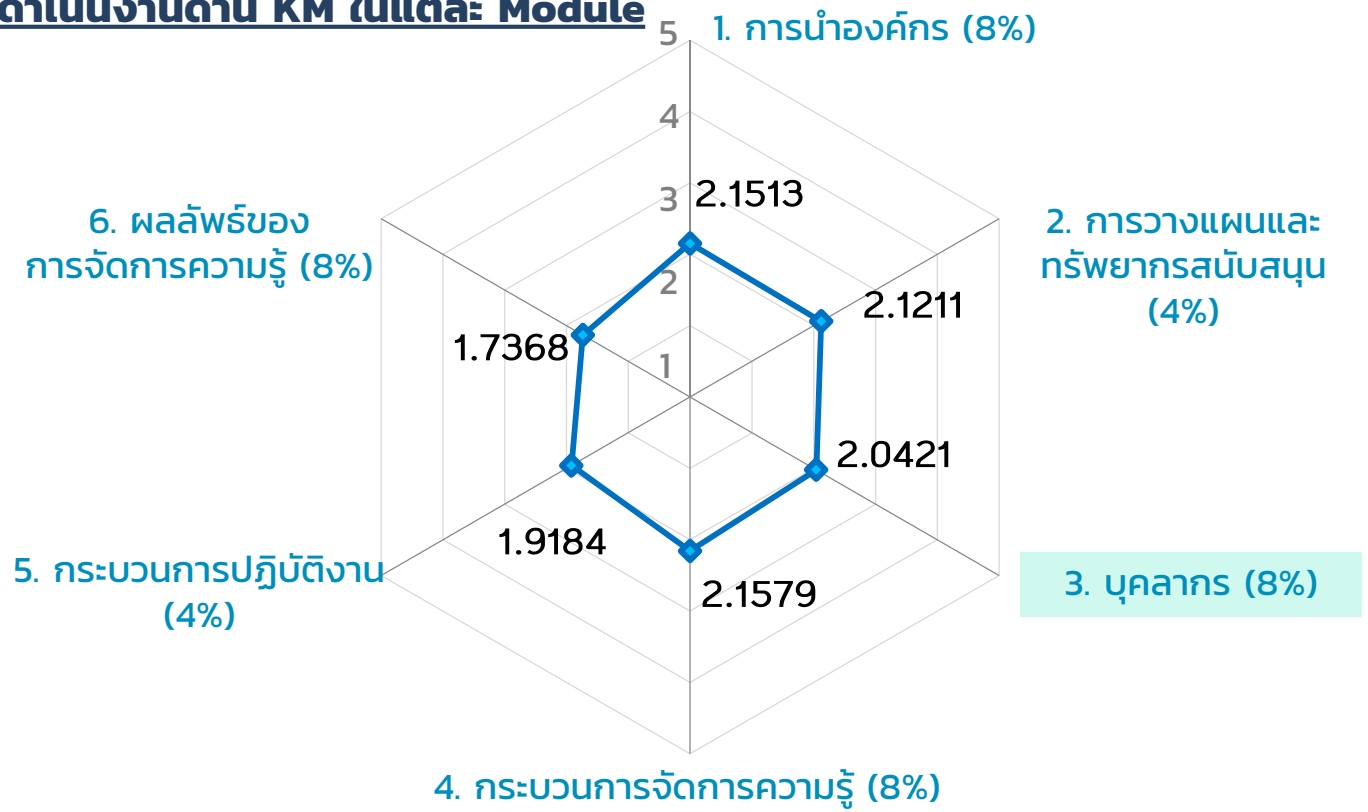


ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- รส. ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

• **ผลการดำเนินงานด้าน KM ในแต่ละ Module**

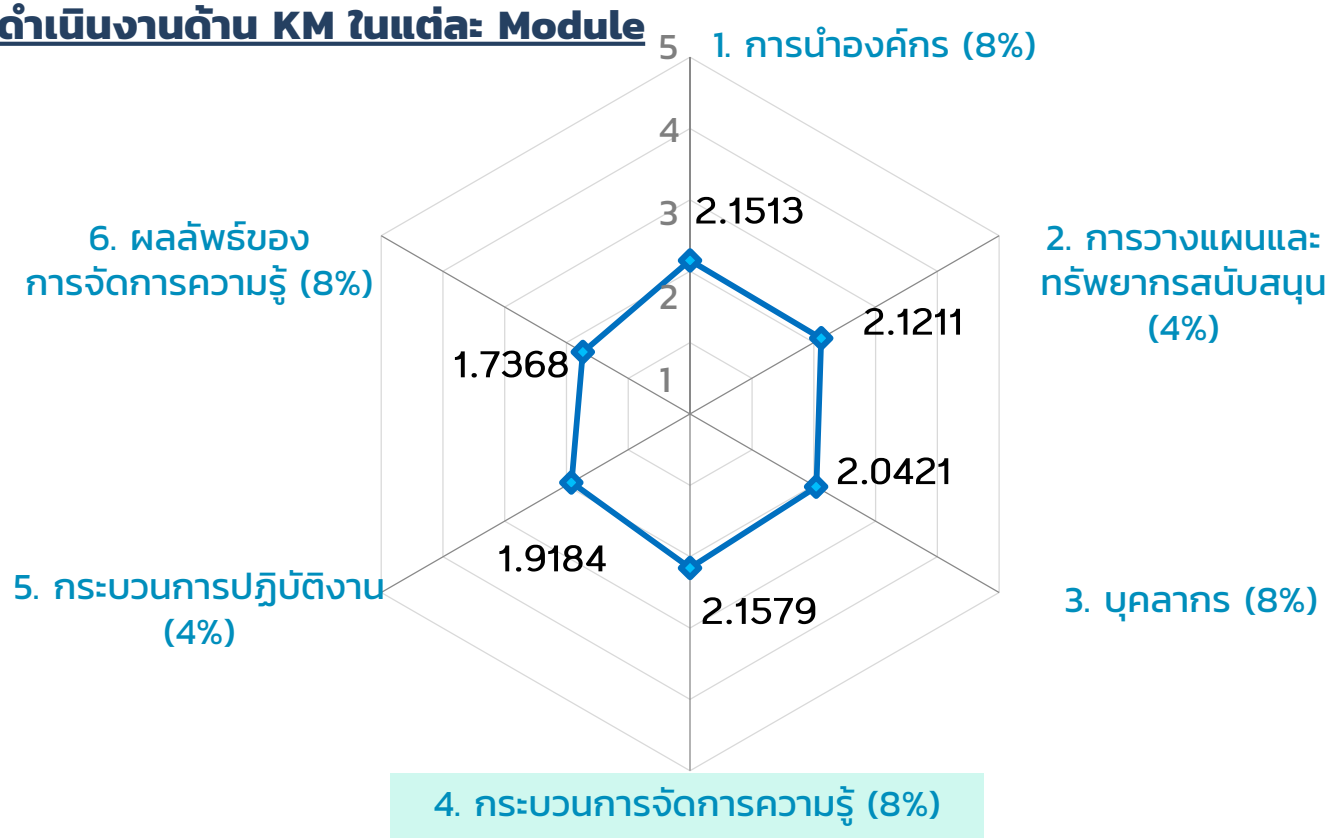


ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. มีการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจยังอยู่ในระยะเริ่มต้น

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

• **ผลการดำเนินงานด้าน KM ในแต่ละ Module**

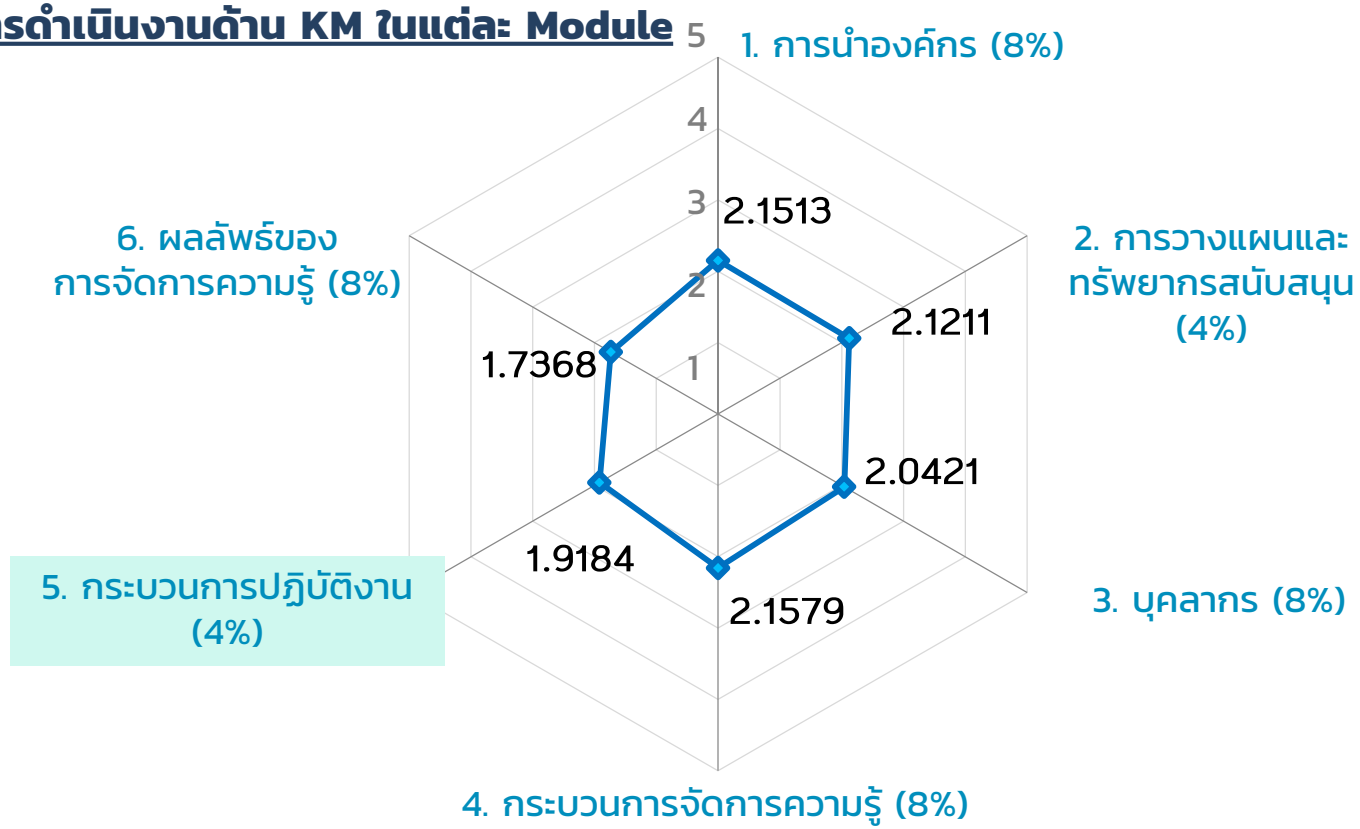


ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ตั้งแต่การระบุความรู้ที่สำคัญ (Knowledge Identification) จนถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
- รส. ขาดการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) รวมถึงช่องทาง วิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานดังกล่าว

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

• **ผลการดำเนินงานด้าน KM ในแต่ละ Module**

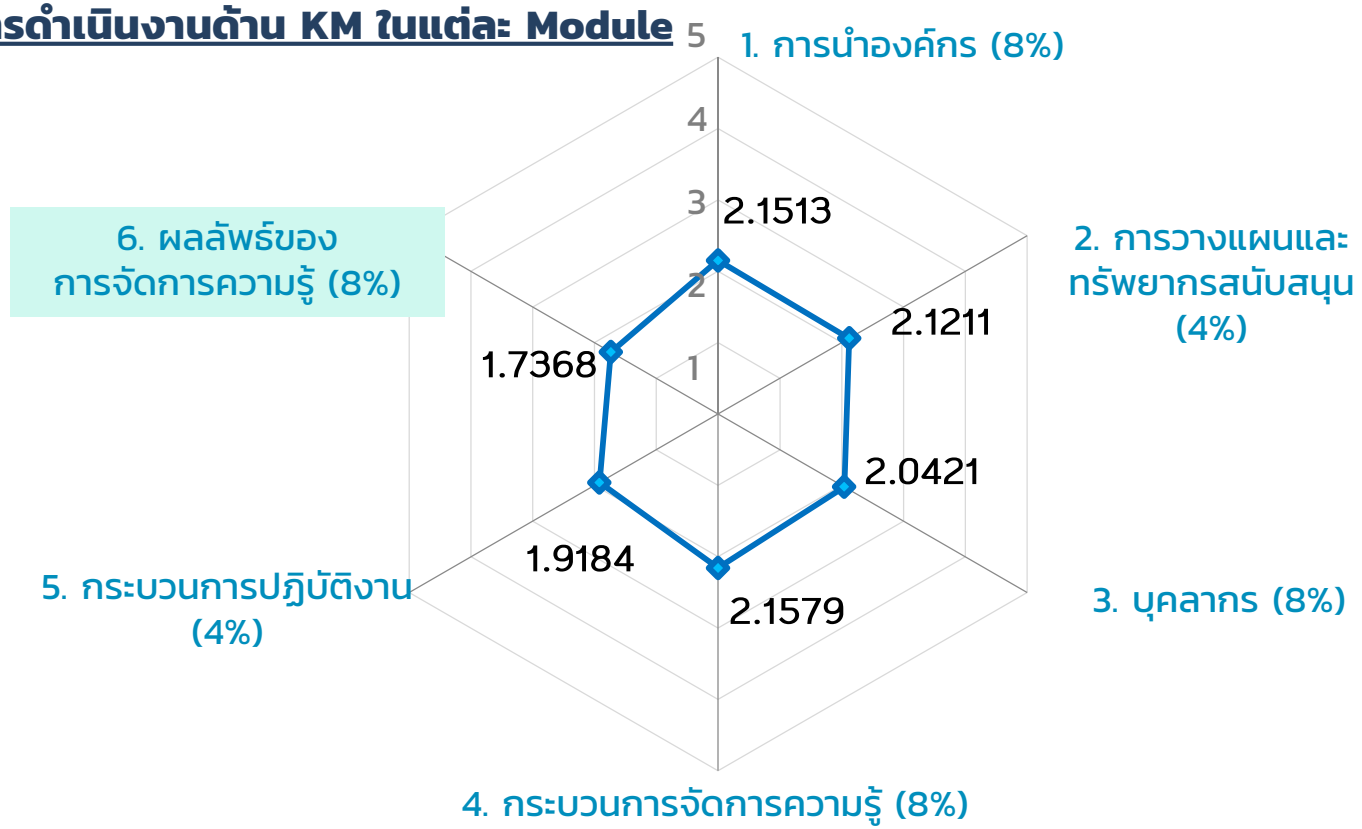


ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. เริ่มมีการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- รส. ยังขาดการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยยังไม่พบความชัดเจนของการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง

02 ผลประเมิน Baseline ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

• **ผลการดำเนินงานด้าน KM ในแต่ละ Module**



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- รส. มีการกำหนดผลผลิต/ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณด้านการจัดการความรู้ เช่น จำนวนองค์ความรู้ที่จัดเก็บ จำนวนคนเข้าใช้ระบบ KM เป็นต้น
- รส. ยังไม่สามารถประเมินผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมว่า ได้ใช้ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม

แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2563

การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี 2563 เป็นการเริ่มใช้ระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM) เป็นครั้งแรก ดังนั้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับระบบ SE-AM สคร. จึงนำแนวคิดในการคำนวณผลประเมินแบบ Handicap มาใช้

03 แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน

Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) (ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล, ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)

Enablers (40 ± 15%)

ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน

03 แนวทางการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2563

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

1. ค่าเกณฑ์วัด เป็นคะแนน 1-5
2. ผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ณ สิ้นปีบัญชี ให้บวก Handicap เพิ่มสำหรับรายงานผล ซึ่งขึ้นกับแต่ละ รส. ว่า จะได้ Handicap เท่าไหร่
3. ผลประเมิน Enablers ให้คะแนนทศนิยม 4 ตำแหน่ง

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลประเมิน Enablers ปี 63 + Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562 กับคะแนนประเมิน Baseline) * 0.8

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้มีระยะเวลาในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมต่อระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ จึงเห็นควรกำหนดระยะเวลาในช่วงเปลี่ยนผ่าน เป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) หลังจาก 2 ปี จะเป็นการประเมินผลตามผลการประเมิน Enablers ที่ได้รับ

ปี 2565 เป็นต้นไป จะเป็นคะแนนตามที่ประเมิน Enablers จริง

ตัวอย่างการคิดค่า Handicap

Handicap = (ส่วนต่างผลประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 62 กับคะแนนประเมิน Baseline) * 0.8

ตัวอย่าง

คะแนนประเมินข้อบริหารจัดการหรือข้อSEPA ของปี 2562		คะแนนประเมิน Baseline		Handicap
3.7000	−	2.5000	=	1.2000 * 0.8 = 0.9600

* ใช้ผลคะแนนจากระบบประเมินผล ปี 2561 แทนปี 2562 เพื่อทดสอบการให้คะแนน

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวม ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาแนวทาง เมื่อวันที่ 7 ต.ค. 62 และ 8 พ.ย. 62

เทียบเท่าคะแนน 1	เทียบเท่าคะแนน 2	เทียบเท่าคะแนน 3	เทียบเท่าคะแนน 4	เทียบเท่าคะแนน 5	ผลประเมิน
1	2	3	4	5	ผลสิ้นปี 63 + Handicap

คำถามที่พบบ่อย

(Frequency Asked Questions: FAQ)

สรุปคำถามที่รัฐวิสาหกิจถาม สคร.
ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนการสัมมนา
และคำถามที่ทริสพบบ่อยในการ site visit
ในช่วงของการสื่อสารเกณฑ์ประเมินผลฯ ใหม่
และการประเมิน Baseline

04 คำถามที่พบบ่อย (Frequency Asked Questions: FAQ)

ถาม :

1. ตามเกณฑ์ข้อ 1.1 กำหนดให้ " ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ โดยวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมใน "การพิจารณาให้ความเห็นชอบ" หมายถึงอย่างไร ?

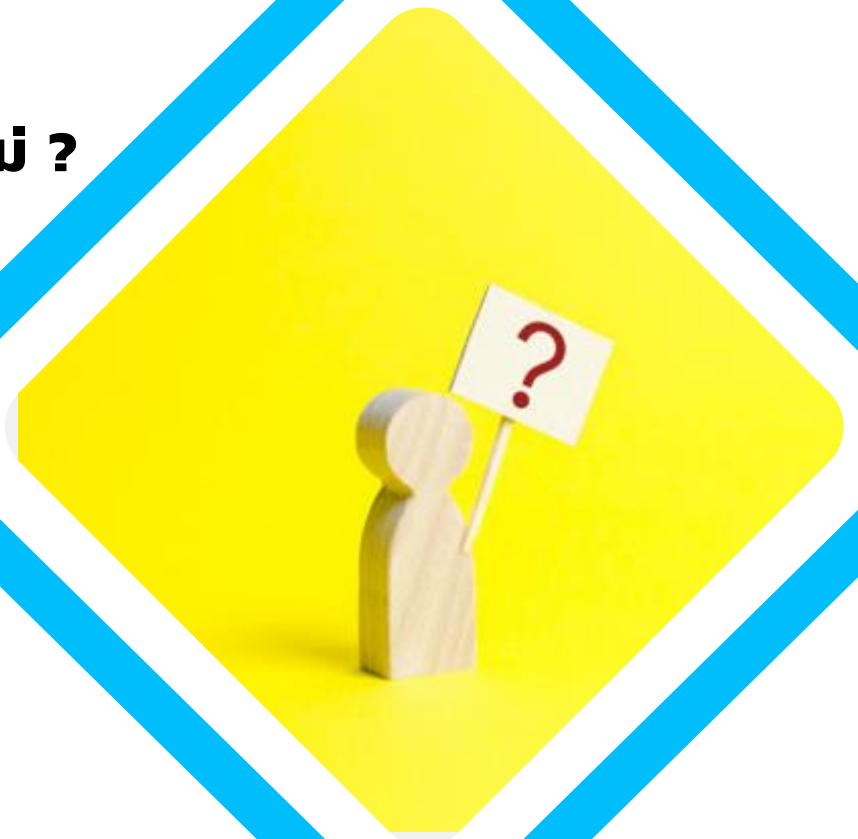
ตอบ :

รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้กรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมายการจัดการความรู้ และผู้บริหารระดับสูงนำมาขยายความออกเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร
2. ผู้บริหารระดับสูงเสนอนโยบาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร และให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ หากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มอบหมายให้คณะอนุกรรมการฯ ชุดใดชุดหนึ่งที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ความเห็นชอบก็ถือว่าสามารถทดแทนกันได้

ถาม :

2. แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนแม่บทการจัดการความรู้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องเป็นผู้เห็นชอบหรือไม่ ?



ตอบ :

ในทางปฏิบัติหากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีมติที่ชัดเจนในการมอบหมายให้คณะอนุกรรมการฯ ชุดใดชุดหนึ่งที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ความเห็นชอบก็ถือว่าสามารถทดแทนกันได้ ทั้งนี้ ต้องมีการนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ทราบ

ถาม :

3. งาน KM หน่วยงานใดควรรับผิดชอบ ?

ตอบ : ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง เช่น

- หากต้องการใช้ KM ในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ หรือบูรณาการไปกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร, KM อาจจะอยู่กับงาน HRD
- หากต้องการใช้ KM ในการเป็นเครื่องมือในการสร้าง Innovation, KMอาจจะอยู่กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ Innovation
- หากต้องการใช้ KM สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, KMอาจจะอยู่กับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน Quality หรืองานด้าน OD
- ฯลฯ

ถาม :

4. KM audit ใครต้องเป็นคนสอบทาน และสอบทานอย่างไร ?

ตอบ : KM Audit ในความหมายของเกณฑ์ประเมินผลในระยะแรกนี้ หมายถึง การสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน KM และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) โดยรัฐวิสาหกิจทำการคัดเลือกกระบวนการการจัดการความรู้ที่สำคัญ และคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว ทั้งนี้ การทำ KM Audit ในแต่ละปีนั้น ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนงานทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน

ตัวอย่างแนวทางการสอบทานกระบวนการด้านการจัดการความรู้ (KM Audit)

- การคัดเลือกกระบวนการด้านการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการสอบทาน

จัดกลุ่มกระบวนการ KM เพื่อให้การคัดเลือกมีความชัดเจนขึ้น เช่น
- กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร
- กลุ่มการปฏิบัติงาน
- กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับระเบียบกฎหมาย
- ฯลฯ

1. จัดกลุ่มกระบวนการการจัดการความรู้

คัดเลือกกระบวนการที่สำคัญจากกลุ่มกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ สำหรับจำนวนกระบวนการที่แนะนำคืออย่างน้อย 1 กระบวนการของแต่ละกลุ่ม

2. คัดเลือกกระบวนการการจัดการความรู้

หากกระบวนการที่สำคัญที่ได้คัดเลือกมีขั้นตอนเป็นจำนวนมากหรือมีความซับซ้อน สามารถเลือกขั้นตอนบางขั้นตอนในการสอบทานได้ เช่น ขั้นตอนที่มีหน่วยงานอื่น/บุคลากรเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ขั้นตอนที่มีโอกาสผิดพลาดสูง เป็นต้น

3. ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กำหนดวิธีการสอบทานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น
- การใช้ Questionnaire/Check list
- การทำ In-depth interview
- การทำ Focus group
- การทำ Random interview
- ฯลฯ

4. กำหนดวิธีการสอบทาน

ตัวอย่างแนวทางการสอบทานกระบวนการด้านการจัดการความรู้ (KM Audit)

- การสอบทาน

กิจกรรมในการสอบทาน		Partial scale (ระยะแรกปี 2563)	Full scale	Objectives
Pre-Auditing				เพื่อสอบทานให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามกระบวนการด้าน KM จะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Preventive approach)
1.	ระบุขอบเขตที่จะ audit	✓	✓	
2.	จัดทำแผนการ audit	✓	✓	
3.	เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำการ audit	✓	✓	
4.	นำผลไปเตรียมความพร้อม	✓	✓	
Post-Auditing				
1.	ระบุขอบเขตที่จะ audit	-	✓	เพื่อสอบทานผลการดำเนินงานตามกระบวนการด้าน KM เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และระบุจุดแข็ง/โอกาสในการปรับปรุง (Corrective approach)
2.	จัดทำแผนการ audit	-	✓	
3.	เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและ ทำการ audit	-	✓	
4.	จัดทำ audit report	-	✓	
5.	ชี้แจงผลการ audit ต่อ process owner	-	✓	
6.	นำผลไปปรับปรุง	-	✓	

ข้อเสนอแนะ

+ การทำ KM Audit เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ดังนั้น การจัดตั้ง KM Auditor team เป็นอำนาจของฝ่ายจัดการของรัฐวิสาหกิจ
+ หากรัฐวิสาหกิจมีคณะทำงานฯ ใด คณะทำงานฯ หนึ่งที่มีบทบาทคล้ายคลึงกัน และมีความรู้ความเข้าใจงานด้าน KM การมอบหมายคณะทำงานฯ นั้นในการสอบทานก็สามารถทำได้

ถาม :

5. การกำหนดความรู้ที่สำคัญ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการความรู้ ทำอย่างไร ?

ตอบ : ความรู้ที่สำคัญ หมายถึง ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งผลต่อความยั่งยืน และช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่รัฐวิสาหกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดความรู้ที่สำคัญพิจารณา ดังนี้

- ความรู้ที่จำเป็นที่ใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจหรือเพิ่ม Competitive advantage หรือ Work efficiency
- ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจที่ในอนาคต
- ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินยุทธศาสตร์
- ความรู้ที่จำเป็นที่สืบเนื่องมาจากการเกษียณอายุของบุคลากรและยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต
- ความรู้ที่จำเป็นต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

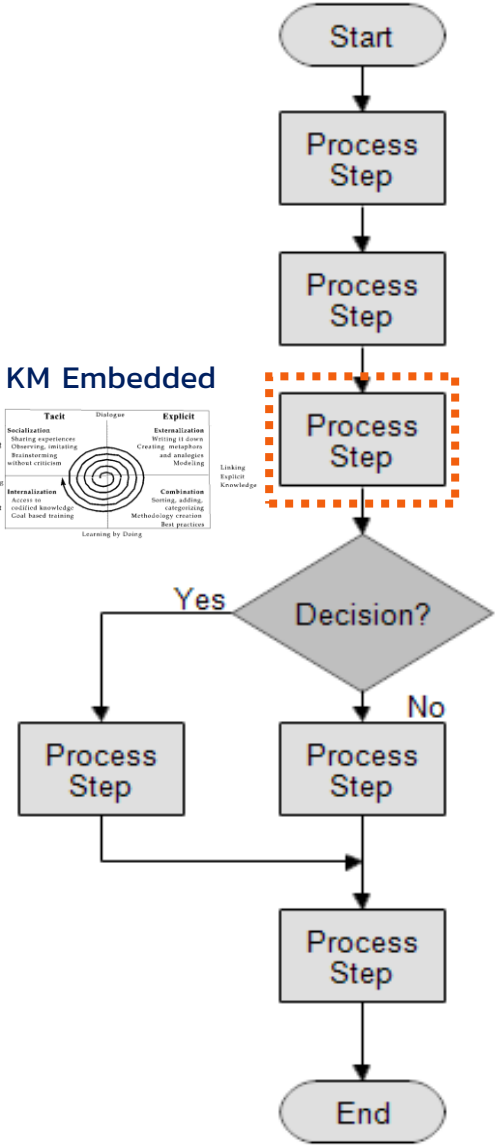
ถาม :

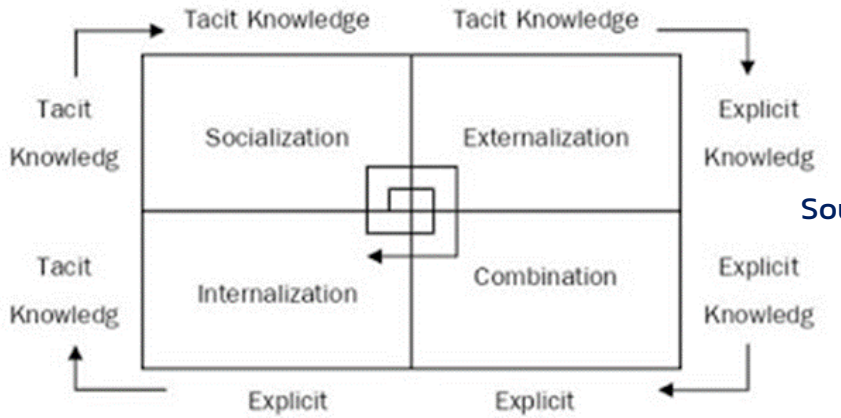
6. การแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้สำหรับจุดที่ต้องควบคุม (Control point) หรือขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical step) ทำอย่างไร ?

ตอบ : แนวทางในการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้สำหรับ Control point หรือ Critical step ดังนี้

- คัดเลือกกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้ง Key และ Support process
- ระบุ Control point หรือ Critical step
- ต้องรู้ว่าความรู้ที่ใช้ในการทำงานใน Control point หรือ Critical step คือความรู้อะไร และความรู้นั้นสามารถหาจากแหล่งใดได้บ้าง
- สร้างกิจกรรมในการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ดังกล่าว ผ่านเครื่องมือ/กลไกการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เช่น AAR, BAR, Story telling, CoPs เป็นต้น

ตัวอย่างการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้สำหรับจุดที่ต้องควบคุม (Control point) หรือขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical step)





Source : Nonaka & Takeuchi, 1995

1. **Socialization (S)** การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการพูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน บางทีความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นจากการสอนงานนี้ด้วย

2. **Externalization (E)** การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่นๆ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

3. **Combination (C)** การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่างๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ

4. **Internalization (I)** การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจากเอกสารต่างๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่นๆ (Socialization) ต่อไป

Source : สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (OKMD)

ถาม :

7. ขอทราบตัวอย่างนวัตกรรมองค์กรที่ใช้การจัดการความรู้และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ?

ตอบ :

นวัตกรรมทุกประเภท เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการให้บริการ นวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น ที่สามารถพิสูจน์ได้อย่างชัดเจนว่ามีการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา และนวัตกรรมดังกล่าวสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ เช่น เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ขยายฐานลูกค้า สร้างภาพลักษณ์องค์กร ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สร้างภาพลักษณ์ เป็นต้น

ก่อนกลับ ฝากไปคิด

- การค้นหาข้อมูลที่ต้องการใช้เวลานาน หรือหาไม่ค่อยเจอ ?
- การทำงานไม่เกิดการต่อยอด ต้องเริ่มต้นจากศูนย์แทบทุกครั้ง ?
- การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นเฉพาะกับคนที่สนิทกันหรือไว้ใจกันเท่านั้น ?
- เวลามีปัญหาในการทำงานเฉพาะทาง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่รู้ว่าจะไปถามใคร ?
- ไม่ได้ทำให้การแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ต้องมีปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วการแบ่งปันความรู้ถึงจะตามมา ?
- ความรู้อยู่ที่ตัวบุคลากร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เกษียณ ลาออก เปลี่ยนหน้าที่ ก็เกิดผลกระทบกับงานและองค์กร ?
- องค์กรมี "Best Practice" แต่ไม่ค่อยนำมาใช้ ไม่เคยนำไปขยายผลให้กับหน่วยงานอื่น และบางทีองค์กรก็ไม่รู้ว่า "Best Practice" ของตนคืออะไร?
- ไม่มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา ให้แก่คนที่ไม่ได้ไป ?
- การทำงานมักผิดพลาดซ้ำ ๆ ในเรื่องเดิม ๆ ?
- ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่วนมากจะซ้ำ ๆ กัน ?
- ข้อมูลที่หาได้มักจะไม่ทันสมัย หรือไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามความต้องการ ?

Source : What's KM ?, OKMD

TRIS Team

TRIS CORP Idea Solution Performance

จตุพิธ ทองประสิทธิ์ (ต้น)
ผู้อำนวยการ
02-032-3022
jatupith@tris.co.th

ประภาพร แซ่หลี (หลี)
ผู้จัดการส่วน
02-032-3000 # 8227
prapaporns@tris.co.th

อัญญาวีร์ นิธิศรีทวีสุข (จิบ)
รองผู้จัดการส่วน
02-032-3000 # 8219
aunyavee@tris.co.th

นพปภา ยัญญะสิทธิ์ (เนย)
ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน
02-032-3000 # 8220
noppapar@tris.co.th

วรินทร วงแหวน (ปุ๊ย)
นักวิเคราะห์
02-032-3000 # 8217
warintorn@tris.co.th

วสุ บูรพาชีพ (ต๊ะ)
นักวิเคราะห์
02-032-3000 # 8210
wasub@tris.co.th

ขอบคุณค่ะ/ครับ

Sharing knowledge is not about
giving people something,
or getting something from them.
That is only valid for information sharing.
Sharing knowledge occurs when people are
genuinely interested in helping one another
develop new capacities for action;
it is about creating learning processes.

Peter Senge

ช่องทางสื่อสาร และสอบถาม

SE-AM chat group