

บทที่ 7

การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบที่ทำได้ยากแต่ผู้บริหารต้องการข้อมูลจากองค์ประกอบนี้มากที่สุด เพราะจะเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและระบบ ทำให้เกิดวงจรการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็คือองค์กรต้องประเมินด้วยว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการประกอบกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ ปัจจัยส่งออก และผลลัพธ์ จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดของระบบสารสนเทศและเครื่องมือที่ใช้ของแต่ละองค์กรจะไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น ทุกองค์กรจะวัดจำนวนหรือสัดส่วนของผู้ที่เข้ามาใช้ความรู้ จำนวนหรืออัตราการเพิ่มของความรู้ในฐานความรู้ จำนวนหรือสัดส่วนผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในเวทีต่างๆ เช่น การประชุมวิชาการ มุม KM และเว็บไซต์ เป็นต้น ส่วนกิจกรรมนั้นบางองค์กรจะมีการวัดกิจกรรมที่ทำในขั้นตอนต่างๆ เช่น การประเมินผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เป็นต้น

ความหมายของการวัดและประเมินผล

การนำการวัดและการประเมินผลมาใช้ในการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ จำเป็นต้องทราบถึงความหมายของการวัดและประเมินผล ซึ่งมักทำให้เกิดความเข้าใจที่สับสนอยู่เสมอ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการวัดผล (Measurement)

การวัดผล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของทุกคนอยู่ตลอดเวลา ทุกครั้งที่เกิดปัญหาในการตัดสินใจเรามักจะหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจได้ถูกต้อง การหาข้อมูลจำเป็นต้องใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล (ภัทรา นิคมานนท์, 2543, หน้า 10)

เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นจึงยกตัวอย่างไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างการใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูล

ปัญหา	เครื่องมือวัด	ผลจากการวัด (ข้อมูล)
1. นาย ก. สูงเท่าไร	ไม้เมตรเมตร
2. นางสาว ข. หนักเท่าไร	ตาชั่งกิโลกรัม
3. ระยะทางจากมหาวิทยาลัย ถึงบ้านยาวเท่าไร	หลักกิโลเมตรกิโลเมตร
4. หมายเลขโทรศัพท์ของ มหาวิทยาลัยหมายเลขอะไร	ซักถาม02-2445000
5. ความถี่ของการเข้าเวร	จำนวนครั้งที่มาปฏิบัติงานครั้ง/เดือน
6. จำนวนบุคลากรในองค์กร	การนับคน
7. บุคลากรมีความรู้ในหน้าที่ ที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	การทดสอบคะแนน

วิธีการค้นหาคำตอบข้างต้นเรียกว่า การวัดผล การวัดผลจะเกิดขึ้นเมื่อเราต้องการทราบข้อมูลบางอย่าง เพื่อประกอบการตัดสินใจ วิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการค้นหาคำตอบเรียกว่า เครื่องมือวัดผลจากการวัด คือ คำตอบที่ต้องการทราบ เรียกว่า ข้อมูล

สรุปได้ว่าการวัดผล หมายถึงการใช้เทคนิควิธีการ ซึ่งเรียกว่า เครื่องมือวัดอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อศึกษา หรือตรวจสอบคุณลักษณะของบุคคล ผลงาน หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหมายแทนพฤติกรรม หรือคุณลักษณะของสิ่งของหรือบุคคลที่ต้องการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลนั้นมีทั้งที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณมีลักษณะเป็นตัวเลขที่สามารถนำมาคำนวณตามหลักทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น คะแนนสอบ อายุ ความสูง อัตราเงินเดือน เป็นต้น ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นเป็นข้อมูลที่แสดงถึงรายละเอียดของคุณลักษณะที่วัดได้ อาจเป็นทั้งตัวเลขและไม่ใช่ตัวเลข ซึ่งไม่สามารถนำมาคำนวณตามหลักทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น สีของผล อาชีพ ระดับการศึกษา ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ หมายเลขโทรศัพท์ เป็นต้น

2. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล หมายถึง การนำเอาข้อมูลทั้งหลายที่ได้จากการวัดมาใช้ในการตัดสินใจ โดยการหาข้อสรุป ตัดสินประเมินค่าหรือตีราคาโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นๆ หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ภัทรา นิคมานนท์, 2543, หน้า 12) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ผู้บังคับบัญชาได้วัดระดับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจำนวน 5 คน ได้ข้อมูลดังนี้

นายสันติ	ได้คะแนน	70 คะแนน
นางสาวผ่องพรรณ	ได้คะแนน	85 คะแนน
นางคำปอง	ได้คะแนน	95 คะแนน
นายศักดิ์ชัย	ได้คะแนน	73 คะแนน
นางสาวสมศรี	ได้คะแนน	97 คะแนน

เมื่อเปรียบเทียบคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด สรุปได้ว่า นางสาวสมศรีได้คะแนนสูงที่สุด (97 คะแนน) นายสันติได้คะแนนต่ำสุด (70 คะแนน) การตัดสินใจว่า นางสาวสมศรีได้คะแนนสูงที่สุดหรือนายสันติได้คะแนนต่ำที่สุด คือ การประเมินผล

จากความหมายของการวัดผลและการประเมินผลข้างต้น เมื่อนำมาใช้ในการวัดผล การจัดการความรู้พบว่ามีกระบวนการในการวัดและประเมินผลซึ่งนำมาใช้ประโยชน์ในการประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารการจัดการความรู้ เพื่อเปรียบเทียบโดยอยู่บนดุลยพินิจ ซึ่งผลจาก การประเมินผลมักมีลักษณะ 2 ขั้ว เช่น ดี-เลว เก่ง-อ่อน ได้-ตก ผ่าน-ไม่ผ่าน ยอมรับ-ปฏิเสธ เป็นต้น และมีระดับความเข้มแตกต่างกัน ทั้งนี้การประเมินผลจะมีคุณภาพเชื่อถือได้เพียงใดมักขึ้นอยู่กับว่า ผู้ประเมินมีข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้ได้ข้อสรุปหรือไม่ และผู้ประเมินมีคุณธรรมเพียงพอที่จะไม่ทำ ให้เกิดความลำเอียงในการตัดสินใจเพียงไร

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดประเมินผลการเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละองค์กร ทราบว่าภายหลังจากมีการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน องค์กรแล้วส่งผลดีต่อองค์กรในระดับใดหรือมีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขให้ผลการปฏิบัติงาน/ผลผลิต ขององค์กรดีขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นจึงได้อธิบายถึงความสำคัญของการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ไว้

1. ความสำคัญของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

เพื่อที่จะทราบว่าภารกิจกรมการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือไม่ เพียงใด จำเป็นต้องมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ในอดีตการวัดและประเมินผล ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อสอบ ซึ่งไม่สามารถสนองเจตนารมณ์การเรียนการสอนที่เน้น

ให้ผู้เรียนคิด ลงมือปฏิบัติด้วยกระบวนการหลากหลาย เพื่อสร้างองค์ความรู้ ดังนั้นผู้สอนต้องตระหนักว่า การเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลเป็นกระบวนการเดียวกัน และจะต้องวางแผนไปพร้อมๆ กัน

2. แนวทางการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้จะบรรลุตามเป้าหมายของการเรียนการสอนที่วางไว้ได้ ควรมีแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 ต้องวัดและประเมินผลทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ทักษะ และกระบวนการ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม รวมทั้งโอกาสในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.2 วิธีการวัดและประเมินผลต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

2.3 ต้องเก็บข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินผลตามความเป็นจริง และต้องประเมินผลภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่

2.4 ผลการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องนำไปสู่การแปลผลและข้อสรุปที่สมเหตุสมผล

2.5 การวัดและประเมินผลต้องมีความเที่ยงตรงและเป็นธรรม ทั้งในด้านของวิธีการวัดโอกาสของการประเมิน

จากแนวทางการวัดผลและประเมินผลข้างต้น พบว่าควรรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นของผู้ที่ถูกประเมิน เพื่อพิจารณาระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินว่าควรได้คะแนนสูงคะแนนต่ำ หรือมาตรฐานจากบันทึกผลการปฏิบัติงานต่างๆ คำชม คำติ คำบ่น จากลูกค้า โดยต้องมีหลักฐานยืนยันชัดเจน รวมทั้งผลการประเมินตนเองของผู้ถูกประเมิน หลังจากนั้นลองร่างผลการประเมินในกระดาษให้อ่านง่าย ชัดเจน เมื่อเขียนเสร็จแล้วควรเรียกผู้ถูกประเมินมาคุยให้เขาประเมินตนเองก่อนว่ามองผลการประเมินตนเองที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดความถูกต้องเที่ยงธรรม

3. วัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผล

วัตถุประสงค์ของการวัดและการประเมินผลมี 3 ประการ ดังนี้

3.1 เพื่อวินิจฉัยความรู้ความสามารถ ทักษะและกระบวนการ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของผู้เรียน และเพื่อส่งเสริมผู้เรียนให้พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะได้เต็มตามศักยภาพ

3.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่ตัวผู้เรียนเองว่า บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้เพียงใด

3.3 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรุปผลการเรียนรู้และเปรียบเทียบถึงระดับพัฒนาการของการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนการสอน วิธีการวัดและประเมินผลที่สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้อย่างแท้จริงของผู้เรียนและครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ด้านทักษะ และกระบวนการ และด้านเจตคติ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จึงต้องวัดและประเมินผลจากสภาพจริง (Authentic Assessment)

4. ลักษณะการวัดและประเมินผล

ลักษณะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้มี 2 ลักษณะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การวัดและประเมินผลจากสภาพจริง (Authentic Assessment) กิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนมีหลากหลาย เช่น กิจกรรมในชั้นเรียน กิจกรรมการปฏิบัติ กิจกรรมสำรวจภาคสนาม กิจกรรมการสำรวจตรวจสอบ การทดลอง กิจกรรมศึกษาค้นคว้า กิจกรรมศึกษาปัญหาพิเศษหรือโครงงาน ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ในการทำกิจกรรมเหล่านี้ต้องคำนึงว่า ผู้เรียนแต่ละคนมีศักยภาพแตกต่างกัน ผู้เรียนแต่ละคนจึงอาจทำงานชิ้นเดียวกันได้เสร็จในเวลาที่แตกต่างกัน และผลงานที่ได้ก็อาจแตกต่างกันด้วย เมื่อผู้เรียนทำกิจกรรมเหล่านี้แล้วก็ต้องเก็บรวบรวมผลงาน เช่น รายงาน ชิ้นงาน บันทึก และรวมถึงทักษะปฏิบัติต่าง ๆ เจตคติ ความรัก ความซาบซึ้งกิจกรรมที่ผู้เรียนได้ทำและผลงานเหล่านี้ต้องใช้วิธีประเมินที่มีความเหมาะสมและแตกต่างกันเพื่อช่วยให้สามารถประเมินความรู้ความสามารถ และความรู้สึกนึกคิดที่แท้จริงของผู้เรียนได้ การวัดและประเมินผลจากสภาพจริงจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการประเมินหลาย ๆ ด้าน หลากหลายวิธีใน สถานการณ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับชีวิตจริง และต้องประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ข้อมูลที่มากพอที่จะสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนได้

4.1.1 ลักษณะสำคัญของการวัดและประเมินผลจากสภาพจริงมีดังนี้

1) การวัดและประเมินผลจากสภาพจริงมีลักษณะที่สำคัญ คือ ใช้วิธีการประเมินกระบวนการคิดที่ซับซ้อน ความสามารถในการปฏิบัติงาน ศักยภาพของผู้เรียนในด้านของผู้ผลิตและกระบวนการที่ได้ผลผลิตมากกว่าที่จะประเมินว่าผู้เรียนสามารถจดจำความรู้ อะไรได้บ้าง

2) เป็นการประเมินความสามารถของผู้เรียน เพื่อวินิจฉัยผู้เรียนในส่วนที่ควรส่งเสริมและส่วนที่ควรแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพตามความสามารถ ความสนใจและความต้องการของแต่ละบุคคล

3) เป็นการประเมินที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมประเมินผลงานของทั้งตนเองและของเพื่อนร่วมห้อง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตัวเอง เชื่อมั่นในตนเอง สามารถพัฒนาตนเองได้

4) ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเรียนการสอนและการวางแผนการสอนของผู้สอนว่าสามารถตอบสนองความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคลได้หรือไม่

5) ประเมินความสามารถของผู้เรียนในการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่ชีวิตจริงได้

6) ประเมินด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีที่หลากหลายในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

4.1.2 วิธีการและแหล่งข้อมูลที่ใช้ เพื่อให้การวัดและประเมินผลได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนผลการประเมินอาจจะได้มาจากแหล่งข้อมูลและวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) สังเกตการณ์แสดงออกเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม
- 2) ชิ้นงาน ผลงาน รายงาน และกระบวนการ
- 3) การสัมภาษณ์
- 4) บันทึกของผู้เรียน
- 5) การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้เรียนและครู
- 6) การวัดและประเมินผลภาคปฏิบัติ (Practical Assessment)
- 7) การวัดและประเมินผลด้านความสามารถ (Performance Assessment)
- 8) แฟ้มผลงาน (Portfolio)
- 9) การประเมินตนเอง
- 10) การประเมินโดยกลุ่มเพื่อน
- 11) การประเมินกลุ่ม
- 12) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบทั้งแบบอัตนัยและแบบปรนัย

4.2 การวัดผลและประเมินผลด้านความสามารถ (Performance Assessment)

ความสามารถของผู้เรียนประเมินได้จากการแสดงออกโดยตรงจากการทำงานต่าง ๆ เป็นสถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่งเป็นของจริงหรือใกล้เคียงกับสภาพจริง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานได้จริง โดยประเมินจากกระบวนการทำงาน กระบวนการคิด โดยเฉพาะความคิดขั้นสูง และผลงานที่ได้

ลักษณะสำคัญของการประเมินความสามารถ คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน วิธีการทำงาน ผลสำเร็จของงาน มีคำสั่งควบคุมสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน การประเมินความสามารถที่แสดงออกของผู้เรียน ทำได้หลายแนวทางต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สภาพการณ์ และความสนใจของผู้เรียน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.2.1 มอบหมายงานให้ทำ งานที่มอบให้ทำต้องมีความหมาย มีความสำคัญ มีความสัมพันธ์กับหลักสูตร เนื้อหาวิชา และชีวิตจริงของผู้เรียน ผู้เรียนต้องใช้ความรู้หลายด้านในการปฏิบัติงาน ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำงาน และการใช้ความคิดอย่างลึกซึ้ง ตัวอย่างงานที่มอบหมายให้ทำมีดังนี้

1) บทความในเรื่องที่กำลังเป็นประเด็นที่น่าสนใจและมีความสำคัญอยู่ในขณะนั้น เช่น พายุฝนดาวตก น้ำจะท่วมประเทศไทยจริงหรือการโคลนนิ่งสิ่งมีชีวิต

2) รายงานสิ่งที่คุณเรียนสนใจโดยเฉพาะ เช่น การศึกษาวงจรชีวิตของแมลงวันทอง

3) การสำรวจความหลากหลายของพืชในบริเวณโรงเรียน

4) สิ่งประดิษฐ์ที่ได้จากการทำกิจกรรมที่สนใจ เช่น การสร้างระบบนิเวศจำลองในระบบเปิด อุปกรณ์ไฟฟ้าใช้ควบคุมการปิดเปิดน้ำ ชุดอุปกรณ์ตรวจสอบสภาพดิน เครื่องร่อนที่สามารถร่อนได้ไกลและอยู่ในอากาศได้นาน

4.2.2 การกำหนดชิ้นงาน หรืออุปกรณ์ หรือสิ่งประดิษฐ์ให้ผู้เรียนวิเคราะห์องค์ประกอบและกระบวนการทำงาน และเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น กิจกรรมศึกษาการเกิดกระแสอากาศของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ให้นักเรียนทดลองใช้อุปกรณ์แสดงการเกิดกระแสอากาศ บันทึกผลการทดลองพร้อมกับอภิปรายเพื่อตอบปัญหา ต่อไปนี้

1) ถ้านักเรียนจุดเทียนไขจะเกิดอะไรขึ้น

2) ถ้านักเรียนดับเทียนไขจะเกิดอะไรขึ้น

3) อุปกรณ์นี้ทำงานได้อย่างไร เพราะเหตุใด

4) ถ้านักเรียนจะปรับปรุงอุปกรณ์ชุดนี้ให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะปรับปรุงอะไรบ้าง อย่างไร เพราะเหตุใด

5) ถ้าต้องปรับปรุงอุปกรณ์ให้ดีขึ้น จะมีวิธีการทำและตรวจสอบได้อย่างไร

6) ถ้านำอุปกรณ์ที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ประโยชน์ จะใช้ทำประโยชน์อะไรบ้าง

4.2.3 กำหนดตัวอย่างชิ้นงานให้ แล้วให้ผู้เรียนศึกษางานนั้น และสร้างชิ้นงานที่มีลักษณะของการทำงานได้เหมือนหรือดีกว่าเดิม เช่น การประดิษฐ์เครื่องร่อน การทำสไลด์ถาวร ศึกษาเนื้อเยื่อพืช การทำกระดาษจากพืชในท้องถิ่น ฯลฯ

4.2.4 สร้างสถานการณ์จำลองที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงของผู้เรียน โดยกำหนดสถานการณ์แล้วให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

5. แนวการวัดผลและประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

แนวการวัดผลและประเมินผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เน้นการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง คือ เมื่อจบแต่ละหน่วยการเรียนรู้แล้วจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์ ผลงานที่เป็นรูปธรรมออกมา ซึ่งผลงานนั้นจะเป็นสิ่งสะท้อนความเป็นจริงของผู้เรียนว่า รู้จริง ทำจริง ดีจริง หรือไม่ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ

5.1 พฤติกรรมความสามารถ เป็นความรู้ ทักษะ คุณงามความดีที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งดูได้จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายวิชา ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายหน่วย

5.2 เครื่องมือวัดที่หลากหลาย สัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบวัดทักษะ แฟ้มสะสมงาน สังเกตขณะปฏิบัติงาน บันทึกพฤติกรรม หรือเครื่องมืออื่น ๆ ก็ได้ ที่ผู้สอนจะคิดค้นขึ้น

5.3 วิธีการวัดที่หลากหลาย วัดโดยเพื่อน ผู้สอน ผลงาน การปฏิบัติงาน จากสถานประกอบการ วัดก่อน ขณะ และหลังเรียน เพราะฉะนั้นผู้สอนสามารถเลือกวิธีวัดได้หลากหลาย ทั้งนี้ ให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน ผู้สอนและโรงเรียน

5.4 เกณฑ์ กำหนดโดยผู้เรียน ผู้สอน สถานประกอบการ ผู้บริโภค มาตรฐานวิชาชีพ ชุมชนและท้องถิ่นก็ได้

การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เน้นการวัดพฤติกรรมความสามารถ เครื่องมือการวัดจะต้องหลากหลาย วิธีการวัดก็จะต้องหลากหลายด้วยเช่นกัน และจะต้องมีเกณฑ์ ซึ่งมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะจากผู้ประกอบอาชีพเป็นสำคัญ

การวัดการจัดการความรู้

การวัดการจัดการความรู้เป็นการวัดทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital : IC) ซึ่งได้รับความสนใจมากในการจัดการความรู้ องค์กรหลายแห่งมีการพัฒนาตัววัด และนำไปใช้เพื่อวัดทรัพย์สินทางปัญญาให้แสดงเป็นตัวเลข เพื่อแสดงว่าให้เห็นถึงพัฒนาการทางความรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีการวัดโดยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ในสาขาการจัดการความรู้ตัววัดยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารในเรื่องคุณค่าของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ ซึ่งตัววัดที่ใช้มีหลายลักษณะ เช่น วัดด้านบุคลากร วัดด้านกระบวนการ รวมทั้งวัดทรัพย์สินทางความรู้ ซึ่งพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 76-81) ได้ระบุการวัดการจัดการความรู้ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน

การวัดการจัดการความรู้ด้านการเงินสามารถวัดได้ 8 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ทรัพย์สินรวม หรือทรัพย์สินรวมต่อพนักงาน
- 1.2 รายได้ต่อทรัพย์สินรวม กำไรต่อทรัพย์สินรวม
- 1.3 รายได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่ รายได้ต่อพนักงาน
- 1.4 กำไรต่อพนักงาน
- 1.5 มูลค่าตลาด ผลตอบแทนต่อมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ
- 1.6 ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินสุทธิที่ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่
- 1.7 มูลค่าเพิ่มต่อพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ มูลค่าเพิ่มต่อลูกค้า
- 1.8 การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ด้านลูกค้า

การวัดการจัดการความรู้ด้านลูกค้าสามารถวัดได้ 10 ด้าน ดังนี้

- 2.1 ส่วนแบ่งตลาด
- 2.2 จำนวนลูกค้า หรือยอดขายประจำปีต่อลูกค้า
- 2.3 การสูญเสียลูกค้า
- 2.4 ระยะเวลาเฉลี่ยของความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือระยะเวลาเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มติดต่อกับลูกค้าและมีการขายเกิดขึ้น
- 2.5 ความนิยมของลูกค้า
- 2.6 การเยี่ยมชมบริษัทและการเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์บริษัทของลูกค้า

- 2.7 จำนวนวันที่ใช้ไปในการเยี่ยมลูกค้า หรือจำนวนลูกค้าต่อจำนวนพนักงาน
- 2.8 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การติดต่อของลูกค้า/การอุดหนุน/การใช้บริการผ่านอิเล็กทรอนิกส์ของลูกค้า
- 2.9 จำนวนรายการสินค้าที่ส่งคืน จำนวนเงินที่ชำระคืนแก่ลูกค้า
- 2.10 การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อพนักงานขาย หรือพนักงานบริการ และสนับสนุน

3. ด้านกระบวนการ

- การวัดการจัดการความรู้ด้านกระบวนการสามารถวัดได้ 8 ด้าน ดังนี้
- 3.1 ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
 - 3.2 เวลาที่ใช้ในกระบวนการจ่ายเงินออกไป
 - 3.3 เพิ่มสัญญาที่ไม่มีข้อผิดพลาด
 - 3.4 จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและเครื่องคอมพิวเตอร์แลปทอปต่อพนักงาน
 - 3.5 สมรรถนะของเครือข่ายต่อพนักงาน
 - 3.6 ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร
 - 3.7 หน่วยความจำของเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 3.8 การดำเนินการด้านคุณภาพของบริษัท เช่น ISO 9000 การดำเนินงานของบริษัทต่อเป้าหมายด้านคุณภาพ

4. ด้านการฟื้นฟูและการพัฒนา

- การวัดการจัดการความรู้ด้านการฟื้นฟูและการพัฒนาสามารถวัดได้ 17 ด้าน ดังนี้
- 4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความสามารถต่อพนักงาน
 - 4.2 ดัชนีความพอใจของพนักงาน
 - 4.3 การลงทุนด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - 4.4 สัดส่วนของจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม หรือการพัฒนา
 - 4.5 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร
 - 4.6 สัดส่วนของจำนวนพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี

- 4.7 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.8 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.9 ทรัพยากรด้านการวิจัยและพัฒนาต่อทรัพยากรรวม
- 4.10 ระยะเวลาเป็นลูกค้ากับบริษัทโดยเฉลี่ยเป็นจำนวนเดือน
- 4.11 การติดต่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้าต่อปี
- 4.12 การลงทุนด้านการพัฒนาทรัพย์สินด้านโครงสร้าง
- 4.13 อัตราส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ (น้อยกว่า 2 ปี) ต่อกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท
- 4.14 การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยขั้นพื้นฐาน
- 4.15 การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น เงินลงทุนด้านการเปลี่ยนแปลง คุณภาพ ปริมาณ และชนิดของผลิตภัณฑ์/การออกแบบ/อื่นๆ
- 4.16 การลงทุนในด้านการส่งเสริมและฝึกอบรม สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่
- 4.17 อายุเฉลี่ยของสิทธิบัตรของบริษัทและการคุ้มครองจากสิทธิบัตรในด้านซอฟต์แวร์ ข้อมูล และฐานข้อมูล ที่ได้รับการพัฒนา

5. ด้านบุคลากร

- การวัดการจัดการความรู้ด้านบุคลากรสามารถวัดได้ 16 ด้าน ดังนี้
- 5.1 ดัชนีความเป็นผู้นำ
- 5.2 ดัชนีวัดแรงจูงใจ
- 5.3 ดัชนีวัดการมอบอำนาจ
- 5.4 จำนวนพนักงานต่อหุ้นของพนักงานของบริษัท (ร้อยละของหุ้นที่ถือโดยพนักงาน โครงการให้พนักงานซื้อหุ้นของบริษัท ฯลฯ)
- 5.5 การลาออกของพนักงานประจำปีในแต่ละปี
- 5.6 อายุเฉลี่ยของพนักงานและจำนวนพนักงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการค้าและ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5.7 เวลาและค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม (จำนวนวันต่อปี)
- 5.8 ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของคณะทำงาน
- 5.9 จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาหรือพนักงานประจำ

- 5.10 อายุเฉลี่ยของพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาหรือพนักงานประจำ
- 5.11 ร้อยละของพนักงานประจำ
- 5.12 จำนวนพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา
- 5.13 จำนวนปีในการทำงานให้กับบริษัทโดยเฉลี่ยของพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา
- 5.14 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และรายการสนับสนุนแก่พนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลาต่อหัวต่อปี
- 5.15 จำนวนของพนักงานทำงานไม่เต็มเวลาหรือผู้ทำสัญญาทำงานไม่เต็มเวลา
- 5.16 จำนวนผู้จัดการบริษัทตามระดับความก้าวหน้าด้านธุรกิจวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ด้านศิลปศาสตร์

นอกจากตัววัดที่กล่าวมาแล้วข้างต้นยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวัดการจัดการความรู้อีกมากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและความจำเป็นของแต่ละองค์กรเป็นหลัก ซึ่งสรุปได้ว่าสามารถแบ่งประเภทของการวัดการจัดการความรู้ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ การวัดการจัดการความรู้ต่อการทำงาน และกิจกรรมในองค์กร และการวัดการจัดการความรู้ที่เป็นลักษณะทรัพย์สินทางปัญญา

การประเมินสถานะจัดการความรู้ขององค์กร

ก่อนที่จะเริ่มการจัดการความรู้สิ่งที้องค์กรควรปฏิบัติ คือ การประเมินสถานะของการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติเดิมนั้น มีความเหมาะสม หรือต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวังหรืออยากให้เป็นในอนาคต การประเมินสถานะนี้จะช่วยทำให้ทราบว่าช่องว่างของความรู้ (knowledge gap) ขององค์กร ต้นแบบของแนวในการประเมินจะมีกรอบและเกณฑ์จากแบบประเมินของเคเอ็มเอที (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) เพื่อให้เข้าใจถึงการประเมินสถานะการจัดการความรู้ในองค์กรได้ง่ายขึ้น จึงแบ่งการประเมินออกเป็น 5 หมวด ได้แก่ ภาวะผู้นำ (leadership) วัฒนธรรมองค์กร (culture) กระบวนการจัดการความรู้ (process) เทคโนโลยี (technology) และการวัดผลงาน (measurement)

หลังจากมีการประเมินความรู้แล้วก็จะทำให้องค์กรทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะเป็พื้นฐานในการปรับปรุงการจัดการความรู้ขององค์กร โดยแบบการประเมินเพื่อการศึกษาการจัดการความรู้ขององค์กร (ภราดร จินดาวงศ์, 2549, หน้า 84-89) มีดังนี้

ทำการประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับใด
เกณฑ์การประเมินมีดังนี้

- 1 = ไม่มีเลย 2 = มีน้อยมาก 3 = มีระดับปานกลาง
4 = มีในระดับที่ดี 5 = มีในระดับที่ดีมาก

1. ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้

หัวข้อคำถามจะมีการตรวจสอบให้ประเมินถึงแนวความคิดขององค์กรว่ามีความ
สนใจ และใส่ใจการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด

1.1 การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ (strategy) ที่สำคัญขององค์กร มีการทำให้
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

- 1 2 3 4 5

1.2 องค์กรเข้าใจในศักยภาพของสินทรัพย์ทางความรู้ (knowledge assets) ใน
การทำรายได้ให้องค์กร และมีการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อทำให้ทรัพย์สินที่เป็น
ความรู้เหล่านั้นสร้างมูลค่ากับองค์กรได้

- 1 2 3 4 5

1.3 องค์กรใช้การเรียนรู้เพื่อเสริมความสามารถหลักหรือ core competencies ที่มี
อยู่ให้เข้มแข็งและเพื่อสร้าง core competencies ใหม่ๆ เพิ่มเติม

- 1 2 3 4 5

1.4 การว่าจ้างการประเมินผลและให้ผลตอบแทนพนักงาน จะพิจารณาถึงการมี
ส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร

- 1 2 3 4 5

2. วัฒนธรรมการจัดการความรู้

หัวข้อคำถามจะมีการตรวจสอบให้ประเมินถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ว่า
เหมาะสมที่จะสร้างให้เกิดการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด

2.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรม
การทำงานขององค์กร

- 1 2 3 4 5

2.2 ทัวทั้งองค์กรมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

1 2 3 4 5

2.3 องค์กรมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับลูกค้า

1 2 3 4 5

2.4 กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความยืดหยุ่นของระบบการทำงานและความอยาก ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

1 2 3 4 5

2.5 การเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน ทุกระดับงาน และทุกหน้าที่

1 2 3 4 5

3. กระบวนการจัดการความรู้

หัวข้อคำถามจะตรวจสอบและประเมินขั้นตอน หรือกระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์กรว่าเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ วัฒนธรรมการทำงาน

3.1 องค์กรของท่านมีระบบการวิเคราะห์ เพื่อหาจุดบกพร่องในเรื่องความรู้และใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนในการแก้ไขจุดบกพร่อง

1 2 3 4 5

3.2 องค์กรของท่านมีวิธีการแสวงหา จัดเก็บ และใช้ความรู้อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรมที่ดี

1 2 3 4 5

3.3 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้และความคิดใหม่ ทั้งในและนอกเวลาการทำงาน

1 2 3 4 5

3.4 องค์กรมีระบบและกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) รวมถึงมีการจัดทำข้อมูลที่ได้ออกมาเป็นเอกสารและบทเรียน

1 2 3 4 5

3.5 องค์กรเห็นและให้คุณค่าความรู้และทักษะที่ฝังในตัวพนักงานแต่ละคน และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆ ทั่วทั้งองค์กร

1 2 3 4 5

4. เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

หัวข้อคำถามจะตรวจสอบและประเมินในด้านโครงสร้างทางกายภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้

4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้คนในองค์กรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้

1 2 3 4 5

4.2 เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กรที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน

1 2 3 4 5

4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น

1 2 3 4 5

4.4 องค์กรสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ให้ความสำคัญกับคน และใช้คนเป็นศูนย์กลาง (Human Centered Information Technology)

1 2 3 4 5

4.5 องค์กรไม่ชักช้าหรือรีรอเมื่อมีโอกาสหรือช่องทางในการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานของพนักงานที่ดีขึ้น

1 2 3 4 5

4.6 ระบบสารสนเทศ มีความสามารถเป็นเครื่องมือให้ใช้ข้อมูล หรือปรับปรุงข้อมูลแบบ Real-Time รวมทั้งมีการบูรณาการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และมีความฉลาด ช่วยคิดช่วยคำนวณ หรือประเมินผลที่เหมาะสม

1 2 3 4 5

5. การวัดผลการจัดการความรู้

หัวข้อคำถามจะมีการตรวจสอบและประเมินความเชื่อมโยงในคำถามต่างๆ หากการทำงานมีประสิทธิผล ก็จะส่งผลมายังผลลัพธ์ในข้อนี้อย่างสอดคล้อง

5.1 องค์กรคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่จะเชื่อมโยงการใช้ความรู้กับผลการดำเนินการทางด้านการเงินอย่างเป็นรูปธรรม

1 2 3 4 5

5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะสำหรับการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์

1 2 3 4 5

5.3 มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดสมรรถนะที่ดีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ (เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การลดของเสีย ฯลฯ) และตัวชี้วัดสมรรถนะที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การตอบสนองของลูกค้าได้เร็วขึ้น การพัฒนาของบุคลากร ฯลฯ)

1 2 3 4 5

5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเติบโตและเพิ่มพูนขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

1 2 3 4 5

การประเมินผลสถานการณ์จัดการความรู้ขององค์กรเป็นการวัดผลลัพธ์ โดยเน้นที่โครงการ หรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการ ถูกมองว่าเป็นตัวแทนการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการ หรือกระบวนการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ส่วนการวัดและประเมินกิจกรรม จะเน้นที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ เช่น ความบ่อยของผู้ใช้ในการเข้าถึง การสนับสนุน หรือใช้ทรัพยากรความรู้ (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 82) บางครั้งเป็นการวัดและประเมินในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนความถี่ของการใช้ หรือการเข้าใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของพนักงาน ซึ่งไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานใช้อินเทอร์เน็ตในการปฏิบัติงานด้านใด ดังนั้นจึงต้องวัดและประเมินพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น

การติดตามและประเมินความรู้

การจัดการความรู้ได้รับการวิจารณ์ว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ในการนำไปปฏิบัติจึงเกิดปัญหาว่าจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรสามารถนำแนวคิดไปใช้อย่างได้ผล ด้วยเหตุนี้ การประเมินการจัดการความรู้จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้องค์กรทราบว่าความรู้ได้ช่วยทำให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ซึ่งทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 147-157) กล่าวถึงรายละเอียดของการติดตามและประเมินผลความรู้ไว้ดังนี้

1. ตัวแบบการวัดความรู้

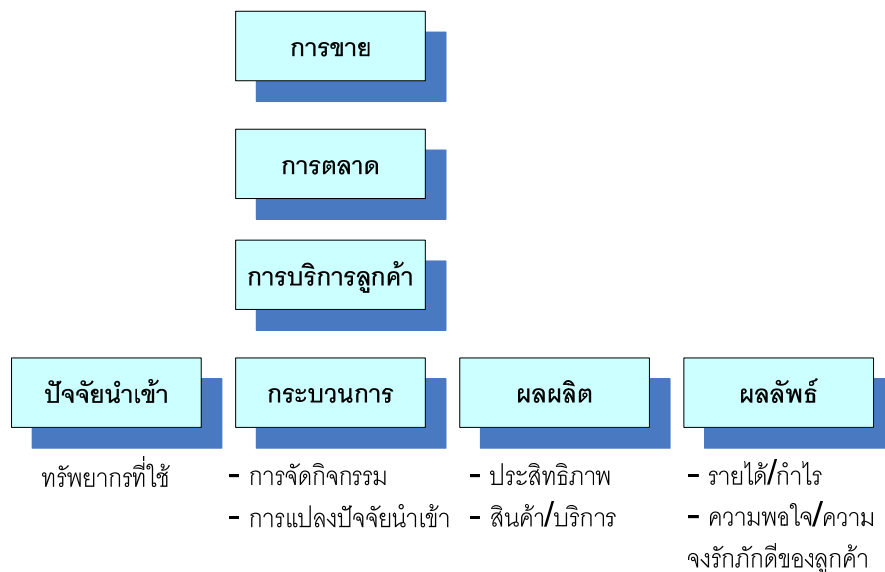
1.1 ตัวแบบของ APQC (American Productivity & Quality Center) ได้เสนอตัวแบบในการวัดผลกระทบของการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งมีความหมายดังนี้

1.1.1 ปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรที่นำมาใช้

1.1.2 กระบวนการ คือ กิจกรรมต่างๆ ที่แปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต เช่น การขาย การตลาด และการบริการลูกค้า

1.1.3 ผลผลิต คือ วัดจากประสิทธิภาพ และสินค้า/บริการที่ผลิต

1.1.4 ผลลัพธ์ คือ รายได้/กำไร ความพึงพอใจ/ความจงรักภักดีของลูกค้า



ภาพที่ 7.1 ตัวแบบของ APQC การวัดผลกระทบของการจัดการความรู้

ข้อดีของตัวแบบ APQC เป็นการนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ ซึ่งพิจารณาทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ข้อจำกัด คือ เป็นตัวแบบที่ยังต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดให้เชื่อมโยงกับเรื่องการจัดการความรู้ให้ชัดเจนมากกว่านี้ นอกจากนี้การวัดผลผลิตเน้นประสิทธิภาพอย่างเดียว ความหมายของผลผลิต และผลลัพธ์ไม่ชัดเจน ผลลัพธ์ที่ระบุว่าเป็นรายได้ และกำไรจะมีข้อโต้แย้งว่าเป็นตัวชี้วัดของผลผลิตมากกว่า

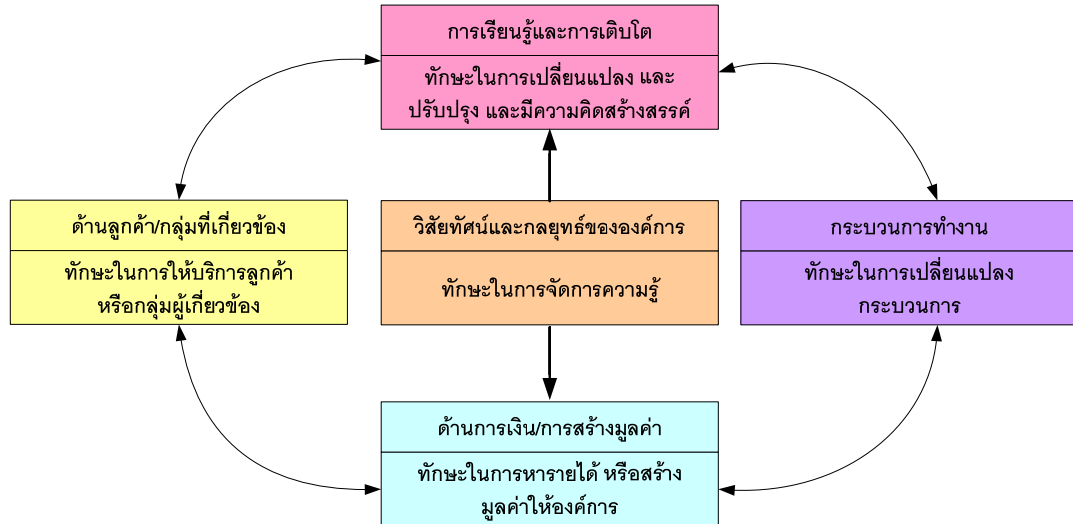
1.2 ตัวแบบการจัดการต้นทุนทางปัญญา กลุ่มคณะทำงานการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective KM Working Group) ได้พัฒนาตัวแบบการจัดการต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital management) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (สต็อกความรู้ ต้นทุนทางปัญญา) 2) กระบวนการ เช่น กิจกรรมหรือขั้นตอนการจัดการความรู้ รวมทั้งปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน (enablers) เช่น ผู้นำ โครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และ 3) ผลที่ได้รับแยกเป็น 2 ประเภท คือ มูลค่าทางเศรษฐกิจ และสต็อกของต้นทุนทางปัญญา

ข้อดีของตัวแบบนี้ คือ ให้ความสำคัญกับกระบวนการ และปัจจัยสนับสนุน และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับปัจจัยสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ข้อจำกัด คือ การวัดมูลค่าทางเศรษฐกิจของผลผลิตที่ได้ โดยเฉพาะถ้าเป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน

ข้อดีของแนวทางนี้เป็นการประเมินผลของเทคโนโลยีแยกออกมาต่างหาก อันจะทำให้สามารถผสมผสานการประเมินค่า ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทำให้เห็นภาพอย่างสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการวัดจากเหตุการณ์ (event-based measures) ซึ่งทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล โดยใช้การวัดทางการเงินมาเปรียบเทียบ ข้อจำกัด คือ วิธีนี้ยากที่จะเปรียบเทียบ แม้จะมีข้อมูลมากทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน แต่ต้องใช้ความพยายาม และวิจารณ์อย่างมากในการวิเคราะห์

1.3 ดัชนีวัดสมรรถนะ หรือบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard : BSC) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสมดุลของวัตถุประสงค์ทางการเงิน และวัตถุประสงค์ของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ความสมดุลระหว่างมุมมองจากภายนอกของลูกค้า และผู้ถือหุ้น และมุมมองจากภายในองค์กร คือ การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ นวัตกรรมและการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต มีตัววัดที่เป็นวัตถุประสงค์ และจิตวิสัย โดยครอบคลุมการวัด 4 ด้าน คือ 1) การเงิน 2) ลูกค้า 3) กระบวนการภายใน 4) การเรียนรู้ โดยตัววัดของทั้งสี่มิตินี้จะต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

การวัดจัดการความรู้โดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 7.2 การวัดจัดการความรู้โดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

ข้อดีของตัวแบบนี้ทำให้เห็นภาพการวิเคราะห์ที่ครอบคลุม (comprehensive) มากกว่าตัวแบบอื่น และทำให้การวัดใกล้เคียงกับปัจจัยนำเข้าจริงที่ใส่เข้าไป นอกจากนี้แล้วยังเหมาะในการตรวจสอบข้อบกพร่อง และทำการแก้ไข ข้อจำกัด คือ การใช้ข้อมูลมากในการวิเคราะห์หลายด้านจะทำให้เสียเวลาในการรวบรวม และวิเคราะห์

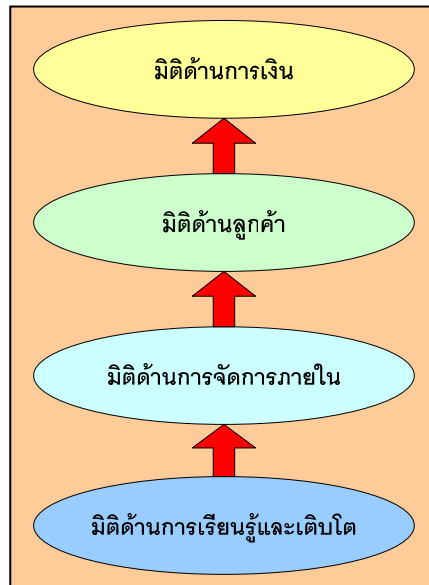
ดัชนีวัดสมรรถนะ และการวัดความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ (Balanced Scorecard : BSC & Key Performance Indicator : KPI) BSC & KPI จะเป็นเครื่องมือในการช่วยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดัชนีวัดสมรรถนะ หรือ KPI ต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร เช่น การมีอัตราส่วนแบ่งในตลาด จำนวนของเสียที่ลดลง ประสิทธิภาพของเครื่องจักร อัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งการกำหนด KPI ที่ดีจะต้องมีการวัดให้ครบถ้วนและสมดุล

การพิจารณาว่า KPI ที่กำหนดไว้เหมาะสมและครบถ้วนหรือไม่ ก็อาจกำหนดมิติการวัดต่างๆ ให้สมดุล โดยใช้ BSC ซึ่งเป็นเบื้องต้นมิติการวัดที่นำมาพิจารณามีดังนี้

- 1.3.1 มิติด้านการเงิน
- 1.3.2 มิติด้านลูกค้า
- 1.3.3 มิติด้านการจัดการภายใน

1.3.4 มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่อง BSC & KPI อย่างมีเหตุและผล อาจกำหนดมิติหรือมุมมองให้มีความสัมพันธ์กันดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 7.3 กำหนดมิติหรือมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน
การทำ BSC & KPI

จากภาพข้างต้นสามารถกำหนดมิติหรือมุมมองให้มีความสัมพันธ์กันดังนี้

เพิ่มขึ้น
ขั้นตอนที่ 1 การทำธุรกิจสิ่ง que ทุกฝ่ายคาดหวัง คือ การที่มีกำไรและมียอดขายที่

เพิ่มขึ้น
ขั้นตอนที่ 2 กำไรหรือยอดขายจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะลูกค้าเกิดความพึงพอใจหรือประทับใจในสินค้าหรือบริการขององค์กร

เพิ่มขึ้น
ขั้นตอนที่ 3 การที่ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจหรือความประทับใจได้นั้น ในเบื้องต้นจะเกิดจากการจัดการภายในขององค์กรที่ดี

เพิ่มขึ้น
ขั้นตอนที่ 4 การจัดการภายในขององค์กรหากจะดีได้ ก็เพราะบุคลากรในองค์กรต้องเก่งและมีความรู้

เพิ่มขึ้น
จากการจัดความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ จะพบว่ารากฐานสุดท้ายที่เป็นเหตุหรือปัจจัยในความสำเร็จ คือ การจัดการความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์กร ในการจัดการความรู้

อาจมีการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะของการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรหลายองค์กรจะมีการกำหนดค่าอาร์ไอเค (Returned on Knowledge : ROK) ขึ้น ซึ่ง KPI ที่เกี่ยวข้องอาจกำหนดขึ้นมาเพื่อวัดผลของการจัดการความรู้ เช่น อัตราของเสียที่ลดลง อัตราการส่งมอบสินค้าหรือบริการทันเวลา อัตราเครื่องจักรชำรุดหรือบกร่อง จำนวนนวัตกรรมที่มีการประดิษฐ์ขึ้นมา อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น

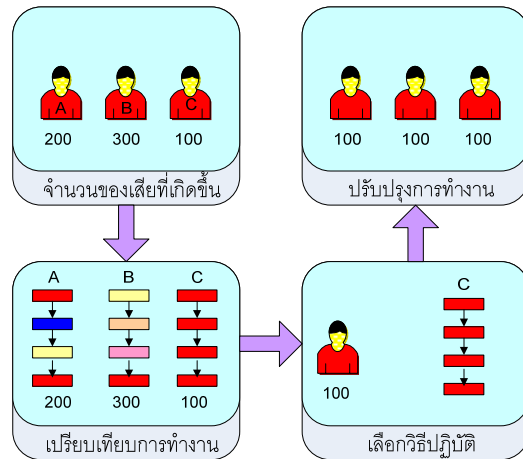
1.4 กระบวนการวัดและเปรียบเทียบ (Benchmarking) และแนวการปฏิบัติหรือความรู้ที่ดีที่สุด เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรสามารถพัฒนาได้ วิธีการปฏิบัติหรือกลยุทธ์หรือผลลัพธ์ที่ดีได้ประโยชน์ และสร้างศักยภาพในการแข่งขัน องค์กรควรนำเอาเครื่องมือในการช่วยบริหารเหล่านี้มาพิจารณาและประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ขององค์กร จึงได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ เบนซ์มาร์กิ้ง เป็นการวัดหรือเปรียบเทียบ อาจจะเป็นสินค้า การบริการ ขั้นตอนการทำงาน หรือกลยุทธ์ การเปรียบเทียบนี้ อาจทำภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร เพื่อศึกษาสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 1.4.1 ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน
- 1.4.2 ใครเป็นผู้เก่งที่สุดในเรื่องที่เราเปรียบเทียบ
- 1.4.3 ผู้เก่งที่สุด เขามีการทำอย่างไร
- 1.4.4 เราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่า

ผลลัพธ์ของการทำเบนซ์มาร์กิ้ง ที่คาดหวัง เมื่อนำเอามาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ คือ การที่จะได้แนวทางปฏิบัติหรือการฝึกปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) คือ ดีที่สุดของผู้ที่นำเอามาเปรียบเทียบกัน มาเก็บและนำไปใช้ในองค์กร

นักจัดการความรู้อาจนำเรื่องการทำเบนซ์มาร์กิ้งและการฝึกปฏิบัติที่ดีที่สุดไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รูปแบบของสินค้า หรือบริการ งานบำรุงรักษาเครื่องจักร งานการขาย งานด้านการซื้อ งานด้านพัฒนาบุคลากร เป็นต้น เพื่อจะได้ทำให้องค์กรมีความรู้และการจัดการโดยรวมที่เข้มแข็งและแข่งขันได้

ตัวอย่างของการเบนซ์มาร์กิ้งและการฝึกปฏิบัติที่ดีมาจัดการความรู้ เพื่อลดปริมาณของเสีย หรือเพิ่มผลผลิตในองค์กรมีดังนี้



ภาพที่ 7.4 การนำ Benchmarking และใช้ Best Practice มาจัดการความรู้

จากภาพข้างต้นมีกระบวนการอยู่ 4 กระบวนการในการการทำ Benchmarking และใช้ Best Practice มาจัดการความรู้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการเปรียบเทียบจำนวนของเสียหรือความบกพร่องที่พนักงานแต่ละคนทำให้เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากอัตราส่วนการผลิตที่เท่ากัน

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณากระบวนการและเทคนิคในการทำงานของพนักงานแต่ละคน โดยจัดให้มีการเปรียบเทียบผลงานกัน และค้นหาวิธีการที่มีการปฏิบัติอย่างละเอียด

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาและเลือกวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของพนักงานที่ทำให้เกิดของเสียน้อยที่สุด เพื่อจะได้ใช้วิธีการนี้มาเป็นต้นแบบให้กับพนักงานคนอื่นๆ ได้ปฏิบัติตาม

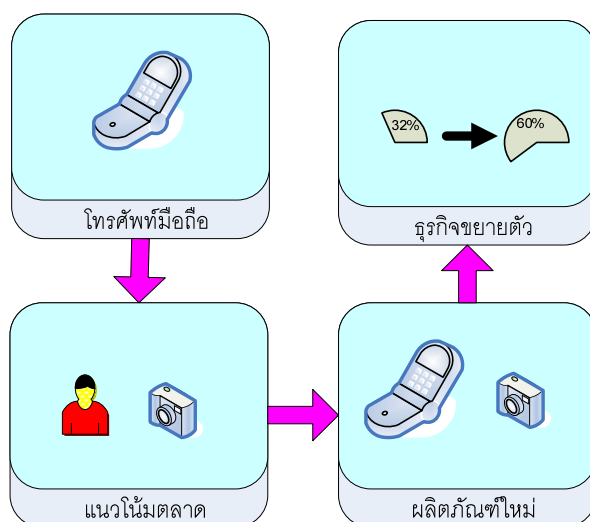
ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงการทำงานของพนักงานทุกคนตามวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยการสอนหรือแนะนำ จะทำให้ของเสียที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่ลดลง

1.5 เครื่องมือบอกระดับความสามารถแต่ละด้านขององค์กร ความสามารถหรือศักยภาพ (competency) เป็นการบอกถึงความสามารถต่างๆ ที่มีผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบหรือมีศักยภาพในการแข่งขัน โดยอาจกำหนดระดับของความสามารถไว้หลายระดับ เช่น ความสามารถขององค์กร หน่วยงาน ตำแหน่งงาน เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีการค้นหาและกำหนดให้เหมาะสม เพื่อจะได้รู้ว่าหากต้องการที่จะมีศักยภาพในการแข่งขันแล้ว องค์กรจะต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง หรือหากพนักงานจะทำงานที่กำหนดให้มีโอกาสบรรลุผลสำเร็จ จะต้องมีความสามารถใด

หากการดำเนินการในปัจจุบันองค์กรหรือบุคลากรยังมีช่องว่างระหว่างความสามารถที่กำหนดกับความสามารถที่มีอยู่จริงก็ต้องทำการพัฒนาเรื่องเหล่านั้น เพื่อให้ได้มีความสามารถที่พอเพียง ซึ่งความสามารถหรือศักยภาพอาจมีองค์ประกอบหลัก 5 ส่วน ได้แก่ ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) ทศนคติ (self-concept) บุคลิกลักษณะ (trait) และแรงขับจากภายใน (motive) ซึ่งระดับของความสามารถในแต่ละด้านจะเรียกว่า ระดับความชำนาญ (proficiency level) เนื่องจากในความสามารถที่กำหนดไว้เรื่องเดียวกันอาจปฏิบัติได้ไม่เหมือนกัน เนื่องจากผู้ปฏิบัติมีความชำนาญต่างกัน

ความรู้ทั้งที่เป็นประเภทความรู้ชัดแจ้งและความรู้โดยนัยจะเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถ เพราะหากบุคคลหรือองค์กรจะทำงานใดแล้วเกิดความรู้ ความสามารถของการทำให้สำเร็จก็จะตกไป ส่งผลให้อาจเกิดเป็นความบกพร่องได้ เรื่องความสามารถหรือศักยภาพ มีการกล่าวถึงกันเป็นอย่างมาก หลายๆ องค์กรก็จะพยายามค้นหาความสามารถหลัก (core competency) ขององค์กร เมื่อทราบถึงความสามารถหลักแล้ว ก็จะพิจารณาว่าความสามารถที่มีดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่ระบุไว้หรือไม่ หากยังขาดความสามารถเรื่องใดก็ต้องจัดหาความสามารถนั้นมาเสริม ซึ่งจะเรียกว่า ส่วนความสามารถที่ขาดหายไป (competency gap)

ตัวอย่างของการนำเอาความสามารถหรือศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการทำธุรกิจ ทำให้ธุรกิจเกิดความมั่นคงและแข่งขันได้ มีดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 7.5 การนำความสามารถหรือศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและ
การทำธุรกิจ

จากภาพข้างต้นสามารถสรุปการนำเอาความสามารถหรือศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการทำธุรกิจ ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความสามารถหลักขององค์กร คือ การออกแบบ และผลิตโทรศัพท์มือถือที่ใช้รับสายเข้าและโทรออก ซึ่งทิศทางของตลาดมีอัตราการเติบโตที่ลดลง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้บริโภคและตลาดโดยรวมให้ความสนใจในการใช้กล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัล ทำให้การเติบโตของกล้องดิจิทัลมีอัตราที่สูงมาก

ขั้นตอนที่ 3 องค์กรมีการพัฒนาความสามารถเพิ่มเติมโดยศึกษาความรู้ในเรื่องของกล้องดิจิทัลแล้วนำมาสร้างเป็นโทรศัพท์ที่มีกล้องในตัว

ขั้นตอนที่ 4 อัตราส่วนแบ่งด้านการตลาดขององค์กรขยายตัวขึ้น หลังจากที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ทำให้ธุรกิจเกิดความมั่นคง

2. บทบาทของทีมจัดการความรู้ในการประเมินผล

ทีมที่ทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ควรตรวจสอบกิจกรรมในการประเมินผลดังนี้

- 2.1 พิจารณาวามাত্রการในการวัดในปัจจุบันมีความถูกต้อง เหมาะสมเพียงไร
- 2.2 สร้างกระบวนการในการรวบรวมการประเมินผลจากหน่วยงานต่างๆ
- 2.3 มอบหมายคนในการติดตามและรายงานการประเมิน
- 2.4 วิเคราะห์ผลกระทบจากการประเมิน และรายงานต่อผู้บริหาร

สรุปได้ว่าบทบาทของทีมจัดการความรู้ในการประเมินควรเป็นทีมงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีความยุติธรรมในการประเมินผลการจัดการความรู้และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี

3. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการศึกษาของ Davenport, Long, & Beers (1998) ซึ่งได้ศึกษาโครงสร้างการจัดการความรู้จำนวน 31 โครงการใน 24 บริษัท พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือโครงการเหล่านี้จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการคิดริเริ่ม และมีพันธะผูกพันในทรัพยากรด้านบุคคล และงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สร้างที่เก็บความรู้ซึ่งสะดวกแก่ผู้ใช้ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและถ่ายโอนความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้าง การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ และมีการจัดการความรู้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นภายในองค์กร

สำหรับปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

3.1 องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรม ดังที่กล่าวข้างต้นควรได้รับการจัดการที่ดี จึงจะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ และภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์การ

3.2 มีจุดประสงค์ และประโยชน์ต่อองค์การชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยให้เกิดรายได้แก่บริษัท เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัทดาวเคมีคอล สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า 4 ล้านเหรียญ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ ให้เป็นระบบมากขึ้น จากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้องค์การและบุคลากรเห็นความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการมากขึ้น

3.3 ผู้นำด้านความรู้ เป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบและมีความผูกพัน มีความกระตือรือร้น

3.4 มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศ สนับสนุน โดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้ และผู้จัดหาสารสนเทศให้

3.5 ได้รับการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส แม้ว่าในบางองค์การ การริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง เช่น บริษัทซีเมนต์ แต่ในที่สุด ผู้บริหารอาวุโสจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยจึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

3.6 มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และ อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร มีวิธีการในการถ่ายโอนความรู้หลายวิธี เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โลกตัวนับ และการสื่อสารระดับโลก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า

3.7 โครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการความรู้ กล่าวคือ โครงสร้างมีความยืดหยุ่น และมีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคน และกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้

3.8 บุคคลภายในองค์การมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ โดยการให้รางวัลจูงใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

การประเมินผลการจัดการความรู้ช่วยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ ทำให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติ และนำไปสู่การแก้ไข เป็นการประเมินถึงมูลค่าที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามที่ข้อจำกัดในการวัดความรู้ที่เป็นแบบไม่ชัดเจน ตัวแบบการวัดความรู้มี

หลายแบบ ที่นิยมในปัจจุบัน ได้แก่ บาลานซ์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน วัตถุประสงค์โครงการต้องชัดเจน มีผู้นำด้านความรู้ มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการมีโครงสร้างองค์กร และทัศนคติที่ดีของบุคลากรที่สนับสนุนการจัดการความรู้

ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งการแก้ไขปัญหาในองค์กรโดยนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น เป็นการดำเนินงานที่เป็นวัฏจักรของการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดี และเหมาะสมจะส่งผลลัพธ์ เกิดประโยชน์ในระยะยาวหลายด้าน ดังนี้

1. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ขององค์กร

- 1.1 การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 1.2 การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
- 1.3 การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 1.4 การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- 1.5 การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 1.6 การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้บรรลุในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

2. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ของพนักงาน

- 2.1 ทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2.2 เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 2.3 สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 2.4 มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น เพื่อให้มีนวัตกรรม

(ภราดร จินดาวงศ์, 2549, หน้า 64)

3. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในภาพรวม

3.1 ป้องกันความรู้สูญหาย ความรู้บางครั้งจะติดอยู่กับตัวคน ซึ่งอาจมีการลาออก หรือไม่ได้ทำงานในตำแหน่งเดิม เนื่องจากมีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายหน่วยงาน หากไม่มีการจัดการที่ดี ความชำนาญ หรือความรู้ก็จะสูญหายไป

3.2 ทำให้ตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง การมีความรู้ที่พอเพียงหากนำมาใช้ได้ตามจังหวะเวลาจะทำให้การคิดหรือตัดสินใจทำได้ง่าย และมีความถูกต้อง

3.3 เกิดความยืดหยุ่นไม่ยึดติด หากความรู้มีการจัดการที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะเข้าถึง และนำไปใช้ลดความคิดที่ยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งออกไป

3.4 เกิดเป็นสินทรัพย์ ความคิดต่างๆ ที่ถูกเปิดออกมา อาจทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งกระบวนการและสินค้า สามารถจดสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือลิขสิทธิ์ได้

3.5 ได้เปรียบต่อการแข่งขัน การจัดการความรู้จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ในการจัดการ การได้ขยายผลความคิด ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.6 ได้พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การได้พัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นคน เป็นกลไกที่สำคัญต่อการทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ หากทำให้คนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ก็จะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไม่หยุดนิ่ง (ภราดร จินดาวงศ์, 2549, หน้า 130-131)

จากข้อมูลข้างต้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน และมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการรวมทั้งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรจะต้องเกิดขึ้นตามมา และองค์กรต้องใส่ใจดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้หากองค์กรมีการสร้างความรู้ไว้อย่างเหมาะสมในคลังความรู้ขององค์กรแล้ว อาจนำเอาความรู้ที่ได้สร้างขึ้นมาใช้ในการทำงานด้านพัฒนาตัวบุคลากร ทั้งในส่วนของพนักงานที่มีอยู่เดิม ให้ทำงานได้อย่างมีมาตรฐานไม่แตกต่างกัน และสำหรับพนักงานที่จะเข้ามาใหม่ให้สามารถเรียนรู้งานที่มีอยู่เดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยผ่านกระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านการจัดการความรู้ในการสรรหาและคัดเลือก การจัดการความรู้กับการวางแผนการอบรม การจัดการความรู้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการจัดการความรู้ในการประเมินผลงาน

สรุป

หลังจากที่องค์กรได้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรแล้ว จำเป็นต้องหาเครื่องมือเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และทันต่อการเรียนรู้ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคสังคมแห่งความรู้ โดยไม่ลืมให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการประเมินผลการจัดการความรู้ อันส่งผลให้องค์กรทราบจุดบกพร่อง และต้องมีการกำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนการทำงานต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และกำหนดวิสัยทัศน์ในด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นต้นแบบในการเป็นนักจัดการความรู้ พร้อมกับสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เห็นคุณค่าของความรู้ และจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งความรู้ในระดับองค์กร กลยุทธ์ที่จะรุกไปข้างหน้า และความรู้ในระดับหน่วยงาน หรืองานที่จะต้องนำมาแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ได้ ตลอดจนเทคโนโลยีในการช่วยจัดการความรู้ที่สรรหาให้เป็นเครื่องมือหรือกลไก หรือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมท้ายบท

1. การวัดผลหมายถึงอะไร จงยกตัวอย่างมาอย่างน้อย 3 ข้อ
2. การประเมินผลหมายถึงอะไร จงยกตัวอย่างมาอย่างน้อย 3 ข้อ
3. เหตุใดจึงต้องมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ จงอธิบาย
4. จงบอกวิธีการประเมินความสามารถที่แท้จริงมาอย่างน้อย 6 ข้อ พร้อมอธิบาย
5. การวัดการจัดการความรู้มีกี่ด้าน อะไรบ้าง
6. การประเมินสถานะจัดการความรู้ขององค์กรมีกี่ด้าน อะไรบ้าง
7. ให้นักศึกษาตั้งหัวข้อคำถามเพื่อตรวจสอบและประเมินในด้านโครงสร้างทางกายภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้มาอย่างน้อย 10 ข้อ
8. การติดตามและประเมินผลความรู้มีอะไรบ้าง
9. ให้นักศึกษาอธิบายภาพที่ 7.3 กำหนดมิติหรือมุมมองของการทำ BSC & KPI
10. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในระยะยาวมีอะไรบ้าง จงอธิบายพอสังเขป