



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายตรวจสอบ ๒ กลุ่มตรวจสอบภายใน โทร. ๐ ๒๕๙๐ ๔๖๒๘

ที่ สธ ๐๙๒๕.๐๓/-

วันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ส่งสรุปผลการอบรม “ถอดรหัส Nonaka : ภาวะผู้นำและการประเมินแนวใหม่”

เรียน หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน

ตามหนังสือกลุ่มตรวจสอบภายใน ที่ สธ ๐๙๒๕.๐๑/๕๕ ลงวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๔ อนุมัติให้ คณะกรรมการหมวด ๔ : การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ชุดที่ ๑ คณะทำงานด้านการเรียนรู้ ขององค์กร (สทป. สนง. KM) และความเสียด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าร่วมงาน “ถอดรหัส Nonaka : ภาวะผู้นำและการประเมินแนวใหม่” ในวันศุกร์ที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๕๔ ณ ห้อง Richmond Grand Ballroom โรงแรมริชมอนด์ ถนนรัตนธิเบศร์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี บัดนี้ คณะทำงาน KM ได้จัดทำสรุปผลการอบรมดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวสุหัชชา สันถชาคร)
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ

(นางสาวอรรรณ ศรีสงคราม)
นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ

(นายชาญยุทธ แสนเลิศ)
นักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ

(นางสาวแอนอริยา อินทน)
นักวิชาการตรวจสอบภายใน

(นางสาวสุมาลี ชุนศรี)
นักวิชาการตรวจสอบภายใน

(นางสาวอมรรัตน์ บุญมา)
นักวิชาการตรวจสอบภายใน

- ผอ.กท.

- โทรสาร ณ web กท. & เคเบิล

- โทร. ๐๒-๖๖๖๖ KM.
ณ.

๒๐-๕-๕๔.

อรอน ณ. ๒๕๕๔

๕ ๒๐/๕/๕๔

ถอดรหัส Nonaka : ภาวะผู้นำและการประเมินแนวใหม่

วันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๕๔

ณ ห้อง Richmond Grand Ballroom โรงแรมริชมอนด์ ถนนรัตนวิบูลย์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี

การเสวนาเรื่อง “ตกลึก Nonaka : สูภาวะผู้นำแนวใหม่

โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช และศาสตราจารย์กานกรอุทิศ บุญเกียรติ

ดำเนินรายการโดย ดร.ยวนุช ทินนะลักษณ์ นักวิชาการอิสระ

ภาวะผู้นำกับปัญญาปฏิบัติ

ปัญญาปฏิบัติต้องมาจากการปฏิบัติรวมหมู่หรือทีม ทำความเข้าใจร่วมกัน และผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติก็จะลึก มีความเชื่อมโยง

ปัญญาจะเกิดได้ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายนั้นมีค่าสูงกระทบใจคน มีค่าต่อบุคคลและองค์กร รวมทั้งความไม่แน่นอนในโลก ทำให้เกิดนวัตกรรมต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง การเกิดนวัตกรรมต่อเนื่องมักเกิดขึ้นจากภาวะผู้นำของคนที่มีตำแหน่งสูงๆ ต้องมาจากปัญญาปฏิบัติ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นต่อเนื่องเล็กๆ น้อยๆ ณ ทุกจุดขององค์กร ซึ่งทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกันของปัญญาปฏิบัติและต้องมีคุณค่าสูง สู่คุณค่าขององค์กรและสังคม ทำให้เกิดพลังที่มีคุณค่า พลังเกิดจากการมองเรื่องต่างๆ ที่แตกต่างหรือขัดแย้งกันมารวมกัน และการแลกเปลี่ยนทำให้เกิดการสร้างความรู้และความเข้าใจในมิติที่ลึกขึ้น ไม่ใช่พลังของการขัดแย้งและทำลาย แต่เป็นพลังของการแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์ เกิดเป็นการขับเคลื่อนปัญญาปฏิบัติและมีวิธีการทำให้เกิดปัญญาปฏิบัติ

ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นผู้นำในอนาคต ไม่ใช่หยุดแค่ปัจจุบัน ผู้นำไม่ได้หมายความว่าถึงแต่ผู้จัดการบริษัท CEO หรือระดับผู้บริหาร แต่ทุกคนเป็นผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทั้งหน่วยงาน องค์กร สภาพลแวดล้อม และสังคม

การร่วมกันคิดทำให้เกิด Knowledge ขึ้นมา ซึ่งหลายๆ คนร่วมกันคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ ความรู้ฝังในตนทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อมาตอบสนอง การฟังมากๆ ทำให้เกิดภูมิปัญญา ความรู้ถ้าคิดหลายๆ คนจะทำให้เกิดพลัง มีความรู้ใหม่ที่เกิดจากตัวบุคคล องค์กรทุกองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ภาวะผู้นำแนวใหม่

เมื่อเกิดความไม่แน่นอนของโลก สังคม เทคโนโลยีเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำระดับไหนหรือคนที่ทำงานหน้างานเอง ก็ต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ความไม่แน่นอนของคนระดับหน้างานคือ ความไม่แน่นอนของการมีงานทำ เมื่อเราต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน นั้นหมายถึงชีวิตการทำงานโดยทั่วไปของเรานั้น ต้องทำเพื่อที่จะอุดช่องโหว่ของความไม่แน่นอนนั้น เป็นชีวิตประจำวัน เป็นการปฏิบัติเพื่ออนาคตเป็นประโยชน์ต่อวันข้างหน้า เพื่อทำให้ความไม่แน่นอนนั้นแน่นอนขึ้น คือ การสะสมองค์ความรู้ ข้อจำกัดคือ ไม่สามารถทำคนเดียวได้ ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนที่มีความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน โดยกระบวนการนี้ทำให้เราได้ฝึกขีดความสามารถในการเรียนรู้ของเราจากการทำงานโดยตรง แต่อาศัยข้อสังเกตหรือการรับรู้ของคนอื่นร่วมกันหลายๆ คน และต้องมีความสัมพันธ์กัน เมื่อไรก็ตามที่ภายในหน่วยงานหรือภายในกลุ่มเกิดสภาพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จิตใจมีอิสระ นั่นคือ บ่อเกิดของการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในมิติที่ลึก

แนวคิดที่นำไปใช้ได้จริงในองค์กร กระบวนการนั้นมี ๓ Phase ได้แก่

๑. Preparation Phase เตรียมการ
๒. Call Phase ตัดสินใจ
๓. Execution Phase

การที่ผู้นำจะใช้ KM เป็นเครื่องมือทำกิจกรรมให้สำเร็จ ต้องใช้เครื่องมือ ดังนี้

- Self Knowledge รู้จักตนเอง
- Social Network Knowledge ทำกันเป็นทีม
- Organization Knowledge ความรู้ภายในองค์กร
- Contextual Knowledge ความรู้ตามบริบท

การสร้างบรรยากาศในองค์กร ต้องคำนึงถึงบรรยากาศ ๓ อย่างด้วยกัน ได้แก่

- People (Pre-call-execution) สร้างบรรยากาศให้คนอื่นอีกเต็ม อยากจะทำในงานนั้น
- Strategy (Pre-call-execution) มียุทธศาสตร์ มีเป้าหมายที่ชัด ทางเลือกในการตัดสินใจ
- Crisis (Pre-call-execution) ทำให้สำเร็จโดยใช้ Knowledge

ภายในองค์กรนั้นจะมีหรือไม่มีการอบรมเฉพาะผู้นำนั้นก็ได้อ ให้ถือว่าชีวิตการทำงานนั้นคือการฝึกการเป็นผู้นำ

ความแตกต่างของ Nonaka ทางตะวันตกกับทางตะวันออก

๑. ทางตะวันตกจะเน้น CEO คือ Top down ส่วนทางตะวันออกจะเน้น Middle up and down เล่นกับคนระดับกลาง มีการขึ้นลงได้หรือจากบนลงล่างได้
๒. ทางตะวันตกจะเน้น HR ส่วนทางตะวันออกจะเน้นที่คน
๓. ทางตะวันตกจะเน้น strength ส่วนทางตะวันออกจะเน้นที่คน Happiness
๔. ทางตะวันตกจะเน้นเรียนรู้ในโรงเรียน ทางตะวันออกเน้นการคิดเอาเอง สร้างบรรยากาศ
๕. ทางตะวันตกจะเน้นความรู้ Technical Knowledge ทางตะวันออกเน้น Skill and Attitude

การเสวนาเรื่อง “ถอดรหัส Nonaka : เพื่อการประเมินที่ใส่ใจในคนและสร้างประสิทธิผลในงาน
โดย คุณสุรพงษ์ ศุภจรรยา กรรมการบริหารและผู้จัดการทั่วไป บริษัท Nok Precision Component
(Thailand) Ltd. และนายแพทย์ชาติ เจริญศิริ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
เขต ๒ พิษณุโลก

ดำเนินรายการโดยดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตติ ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

การประเมินโดยไม่ใช้ตัวเลข ไม่ใช่เชิงปริมาณ

การสถาปนาปัญญาปฏิบัติภายในองค์กร ต้องย้อนกลับมาดูเรื่องการประเมิน โดยดูที่กระบวนการ
เมื่อทำแล้วจึงวัดผลลัพธ์ แต่เมื่อเราทำแล้วมีความทุกข์ เราต้องออกมาจากกระบวนการที่เราทำอยู่ตรงปัจจุบันนั้น
คิดใหม่ ทำใหม่ ผ่านกระบวนการกิจกรรม แล้วจึงวัดผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องมองอีกมุมหนึ่งคือ เรามองในเรื่องของ
คุณค่ามากเกินไป ไม่ได้มองถึงเรื่องประโยชน์ ควรจะมองในมุมมองของพนักงานดูบ้าง ซึ่งจะมองที่คุณค่ากับ
ความพึงพอใจ และเพิ่มคุณค่าของพนักงานอย่างมีคุณภาพ ต้องมีส่วนร่วมหรือร่วมมือกัน

กระบวนการเรียนรู้

รู้ – ทำ – เข้าใจ – ถ่ายทอด ต้องมีการประเมินทุกกระบวนการว่า ในแต่ละกระบวนการเป็นอย่างไร และ
มีการวัดผลกันอย่างไร การประเมินการใช้เครื่องมือควรให้สอดคล้องกับสิ่งที่ควรจะต้องทำหรือไม่ มองเรื่อง
คุณภาพ การใช้ความรู้ ผลลัพธ์ การปรับปรุง ให้เกิดประโยชน์ เกิดวิวัฒนาการ แล้วจึงเอาความรู้เหล่านั้น
ที่เราได้รู้มาถ่ายทอดกลับไปให้บุคคลใหม่อีกทีหนึ่ง

ยุคของการพัฒนาคนและธุรกิจใหม่ โดยใช้หลัก Core Competency (ความสามารถหลัก) ได้แก่

Q = Quality

U = Utility

I = Innovation

C = Cost

K = Knowledge

ใช้กฎการทำงาน ๘๐ (เชิงปริมาณ) กับ ๒๐ (เชิง Quality) ซึ่งเป็น
การทำงานเชิงคุณภาพและเชิงลึก ทุกอย่างต้องมีการเชื่อมโยง
ซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ทั้งบวก (ความสำเร็จ) และลบ (ความ
ผิดพลาด)

การวัด จะวัดความสอดคล้อง โดยดูจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน และสามารถทำให้สร้างสรรค์ได้
หรือไม่

ในวิถีชีวิตการทำงานของคนไทยนั้น มีการจัดการความรู้อยู่ในหลายขั้นตอน แต่การที่เราอยากจะทำให้
สิ่งเหล่านี้เป็นการยกระดับ ต้องตีโจทย์ที่การประเมิน และหลักฐานการประเมิน

การประเมินในที่นี้หมายถึง การชั่ง ตวง วัด หน่วยงานทุกหน่วยงานขั้นตอนสุดท้ายต้องมีการ
เทียบเคียงเป็นสเกล ตามเกรด A, B, C, D, F ซึ่งมาจากการประเมินจากการ ชั่ง ตวง วัด ทั้งสิ้น กระบวนการ
ตามสถิติจะมีข้อมูลอยู่ ๒ ประเภทคือ

๑. มีแต่ชื่อ

๒. ศูนย์คะแนน

การวัดนั้นต้องดูทั้ง ๒ อย่าง สามารถยืนยันได้ว่าการวัดความเข้าใจต่อโลกและต่อชีวิตมากขึ้น คุณสมบัติของผู้นำนั้นมีหลายอย่าง และหนึ่งในนั้นมีสิ่งที่เรารู้แต่เราไม่รู้ สิ่งเหล่านี้เรียกว่า Implement เป็นการประเมินแบบ Implement คือ เรื่องนี้มีแต่เราไม่เคยได้รับรู้เลย หรือเรื่องอะไรที่ไม่เคยรู้สึกกลับรู้สึก เรื่องที่เราไม่เคยเห็นคุณค่ากลับเห็นคุณค่า สิ่งเหล่านี้จะผ่านประสบการณ์ตรงหรือผ่านประสบการณ์หรือมุมมองของคนอื่นแล้วมันมีทางลัด

Meso level manager

- Macro คนระดับผู้บริหาร
- Micro คนระดับพนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ ดูเลสิทหนึ่งของคนไทยคือ คนทุกคนมีสิทธิที่จะบอกว่าชีวิตของเรานั้นพอแล้ว คือ สิทธิในการตาย ซึ่งเป็นการเคารพและเห็นคุณค่าในความเป็นคน

การเรียนรู้แบบอัติวิสัย คือ การเรียนรู้ในคุณค่าความเชื่อ ความถนัด ความชอบ ความไม่ชอบ ความทุกข์ อึดอัด คับข้อง เทคนิคเฉพาะตัวหรือ อัติวิสัยระหว่างผู้คน สิ่งเหล่านี้ถูกถ่ายทอดผ่านการเห็นมาแล้ว ความรู้นั้นจะถูกไหลเป็นเกลียวที่หมุนวน นั่นคือ ปัญญาปฏิบัติกับการทำจริง กับอีกเรื่องหนึ่งคือ Dialog (การโต้ตอบ)

คุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่ไม่ได้ติดที่ตัวบุคคลอย่างเดียว ถ่ายทอดได้ พอกพูนได้ มี Actuality ตรงกับความจริงมากขึ้น และเมื่อถูกถ่ายทอด จะมีการถ่ายทอดในบรรยากาศแบบไหน

ระบบการประเมินผลจากบุคคล

- เรื่องเล่าเร้าพลัง
- ความเข้าใจอันเกี่ยวกับชีวิต
- ความเข้าใจตนเอง
- เกิดระบบใหม่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การขยับความคิดจากการประเมิน

- วัดแบบ Collective ตักน้ำใส่โอ่ง เปรียบเหมือนหลายๆ คนว่ามีส่วนในงานนั้นเท่าไร
- ประเมินสภาพแวดล้อมที่เอื้อ การประเมินนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมให้คนยอมรับว่างานของเรานั้นมีบุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- ประเมิน Leadership คุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่เจริญงอกงามได้ สามารถส่งสมต่อ ยอด ส่งมอบได้ มีได้ติดตัวกับผู้บริหารบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นบุคคลที่มองเห็นศักยภาพในความไม่ Perfect ของบุคคลอื่น

หน้าที่ของหัวหน้ามิใช่คอยสอดส่องความไม่ Perfect ของบุคคลอื่น แต่หน้าที่ของหัวหน้า คือ เอาสิ่งที่ไม่ Perfect นั้น ให้มันหมุนไปด้วยกันได้ แต่การที่เราจะเป็นหัวหน้าแบบนี้ได้อย่างไร และการประเมินนั้นจะช่วยให้เราได้อย่างไร อาจใช้การประเมินผ่านเรื่องเล่า การประเมินนั้นน่าจะเปลี่ยนชีวิตได้

ผู้บริหารมักจะอยู่สูง และมักจะมองไกล ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นมักจะอยู่ใกล้และเห็นรายละเอียด ฉะนั้น คนที่อยู่สูงจะเห็นป่า ส่วนคนที่อยู่ใกล้จะเห็นต้นไม้ นี่คือ ประเด็นที่เราต้องแชร์กัน เราจะประเมินในองค์กรรวม และองค์ความรู้ที่เราแชร์กัน มองกันเป็นทีมว่า เราต้องการอะไร เราต้องการอะไร คนทำงานข้างล่างมักจะมอง เชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ แต่คนระดับบนๆ จะมองที่เชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ซึ่งก็แล้วแต่ว่าใคร จะมองมุมไหน อย่างไร กระบวนการของเรา คือ ทำไป เรียนรู้ไป ถ้าเราเอาคุณภาพมาวางนำหน้าในทุกๆ เรื่อง เช่น คุณภาพของชีวิต คุณภาพของการทำงาน คุณภาพของกระบวนการทำงาน คุณภาพของสินค้า คุณภาพ ขององค์กร สิ่งแวดล้อม เราจะตระหนักได้ว่า เราจะวัดอย่างไร เราจะมองแบบไหน และมองอย่างไร โดยที่ เรายังไม่ได้เอา KPI มาวัด

ห้องย่อยที่ ๑ การประเมินแบบ “สร้างเองใช้เอง” ประสพการณ์จากหน่วยงานเอกชน โดย

**๑. คุณสรารุณี พันธุงค์ ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้
บริษัท Nok Precision Component (Thailand) Ltd.**

**๒. คุณครูวิมลศรี ศุภิสวรรค์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านการจัดการความรู้ โดยโรงเรียนเพลินพัฒนา กทม.
ดำเนินรายการโดยอาจารย์มณฑล สรไกรกิติกุล อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ**

KPI = Key Person Individualy

KM score card = ความรู้ที่เรีซิดจำกััด

Vision and Mission

- Finance
- Internal process
- Education process
- Human resources

Propensity ทำให้เกิด Activity plan แล้วจึงเกิดตัวชี้วัด เช่น กรณี KM กับสถานศึกษา จากตัวชี้วัด ปริมาณทำให้เกิด

- Fear
- Fake
- Fail

การเกิดกระบวนการเรียนรู้

- BAR = Before Action Review
- AAR = After Action Review

เป้าหมายของเชิงคุณภาพของ KM

- คนเก่งขึ้น
- องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- กระบวนการชัดเจนทางสังคม

เครื่องมือจัดการเรียนรู้ (Knowledge capture)

- One point lesson บทเรียนหนึ่งประเด็น
- One point article ความรู้จากประสบการณ์
- One point knowledge บทความจากประสบการณ์
- One point sharing การนำความรู้ร่วมกัน

ห้องย่อยที่ ๒ การประเมินแบบ “คู่ขนาน” ประสบการณ์จากภาคราชการ โดย

๑. นายแพทย์สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนการจัดการความรู้ กรมอนามัย

๒. นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ หัวหน้ากลุ่มที่ปรึกษากรมสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต

ดำเนินรายการโดย คุณทรงพล เจตนาวณิชย์ ผู้อำนวยการสถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข
KM กรมอนามัย

เครื่องมือประเมินการเรียนรู้แนวใหม่ : KM กรมอนามัย

ใช้ IC Mapping (แผนที่ทุนทางปัญญา) เป็นเครื่องมือประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้
กรมอนามัย ซึ่งใน IC Mapping แบ่งออกเป็น ๕ วง ดังนี้

วงที่ ๑ เป็นการประเมินผู้นำ/ CKO (KM) ในบทบาทของการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ
การสนับสนุน การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

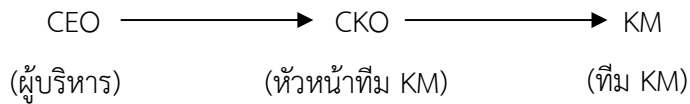
วงที่ ๒ ประเมินทีมแกนนำ/ทีมงาน ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน, Facilitator, Notetaker
ในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้ประสาน ผู้จัดกระบวนการ คุณอำนวย และคุณลิขิต

วงที่ ๓ ประเมินแผนก/ฝ่าย/งาน ของหน่วยงานที่ใช้ KM ในการทำงานว่ามีการใช้มากน้อย
เพียงใด วงกิจกรรม KM มี ๒ ประเภท กิจกรรมที่เกิดขึ้นตามแผนและกิจกรรมที่ไม่ได้อยู่ในแผน จะเห็น
ลักษณะงาน ทั้งที่ตั้งใจทำและไม่ได้ตั้งใจ แต่มันเกิด

วงที่ ๔ ประเมินภารกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/งาน ที่มีการนำ KM ไปใช้ว่า ใช้ในเรื่องอะไรบ้าง
ใช้มากน้อยเพียงใด

วงที่ ๕ ประเมินการใช้ KM กับภาคี/เครือข่าย/หน่วยงานภายนอก ว่าใช้กับหน่วยงานไหนบ้าง
เรื่องอะไร และมากน้อยเพียงใด

กรมฯ มีการใช้การจัดตลาดนัดเป็นการประเมินตนเอง โดยประเมินผลงานที่มาจัดตลาดนัด และให้รางวัลสำหรับงานที่นำมาแสดง และได้้นำแบบประเมินผลมาใช้ Learning มีการแบ่งสายงาน KM ออกเยี่ยมหน่วยงานย่อย ดังนี้



ประเด็นการประเมิน

๑. สามารถนำเสนอ KA (Knowledge Asset) ที่ได้จากการจัดการความรู้
๒. สามารถนำเสนอถึงประโยชน์ (คุณค่าของของ KA ต่อการพัฒนาคน พัฒนาวิธีทำงาน และพัฒนากิจกรรมของหน่วยงาน
๓. สามารถนำเสนอให้เห็นกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปใช้ในการพัฒนา KM
๔. วิธีการนำเสนอ เช่น เนื้อหาชัดเจน รูปแบบน่าสนใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมของทีมงาน เป็นต้น

KM กับ กรมสุขภาพจิต

ใช้วิธีการประเมินตาม กพร. ซึ่ง กพร. มีกรอบที่ดี แต่ที่เป็นปัญหา คือ มีข้อกำหนดเยอะ และตัวชี้วัดมากเกินไป องค์การราชการมีหลายระดับ ดังนั้นทีมงานต้องเคลียร์กับผู้นำองค์กร กรมสุขภาพจิต มี KM ที่เชื่อมโยง Element ของทุกการทำงาน

KM กรมฯ แบ่งออกเป็น ๒ ยุค ดังนี้

๑. ยุคริเริ่ม (ปี ๒๕๔๙-๒๕๕๑)

- ทุกหน่วยงานในสังกัด มีการจัดการความรู้ผ่าน ตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ
- มีการจัดองค์กรเพื่อผลักดันงาน (CKO KM Team)
- สื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ
- พัฒนาบุคลากร
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับกรม (ตลาดนัด ความรู้สู่สุขภาพจิตดี)
- ใช้ KM สร้างความรู้ใหม่

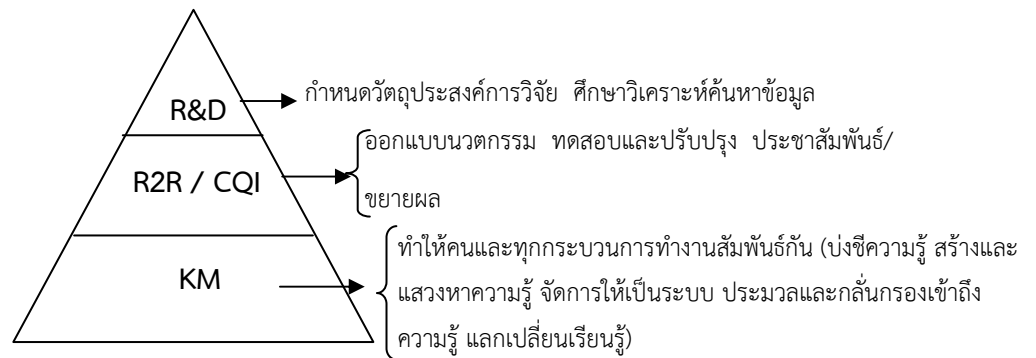
๒. ยุคพัฒนา (ปี ๒๕๕๒-๒๕๕๔)

- บูรณาการ KM กับเครื่องมือพัฒนา คุณภาพอื่นๆ
- มุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ยกระดับคุณภาพความรู้
- ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้
- เน้นผลักดันความสำเร็จของตัวชี้วัดตาม ประเด็นยุทธศาสตร์

การประสานแนวคิด+เครื่องมือในการทำ KM มี ๒ ชนิด คือ

๑. แนวคิดของ PMQA
๒. เน้นการใช้ประโยชน์จากคน

ปิรามิดการใช้ความรู้เพื่อพัฒนางาน



ระยะหลังองค์กรใช้ระดับทีมงานมากขึ้น ใช้ KM โดยบูรณาการกับงานปกติ พัฒนางาน สร้างคุณค่าคน และสร้างวัฒนธรรมองค์กร แต่อย่าถูก KM ใช้ เช่น เป็นงานพิเศษ จัดกิจกรรม ใช้คน กิจกรรมชั่วคราว ต้องให้คนรู้สึกถึงคุณค่า

คุณภาพ $\xrightarrow{\text{ลด}}$ ภาระ

แก้ไข ส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยมร่วม และจิตวิญญาณร่วม กล่าวคือ ทำอย่างไรให้คนในองค์กรทำงานอย่างมีคุณภาพ มีความสุขและมีการพัฒนาจิต ซึ่งได้มีการฝึกวิธีทำสมาธิก่อนเลิกงานแบบง่ายๆ

ประสานการประเมินองค์กรที่เน้นความรู้กับการเรียนรู้

ความรู้

- เขียนแผน
- สกัดความรู้ที่ต้องการใช้งาน
- นำขึ้นระบบสารสนเทศ
- ได้ศูนย์กลางความรู้และระบบสารสนเทศ

การเรียนรู้

- บุคลากรมีทักษะในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ฝังลึก (TK) ที่ได้จากการปฏิบัติ
- มีวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้
- เห็นคุณค่าของการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง ในหน่วยงานของตน

เน้นการเรียนรู้ โดย

- การจัดองค์กร KM ระดับหน่วยงาน
- การฝึกอบรม
- KM สัญจร
- ตลาดนัด KM

KM กับ การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่

๑. ใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในการสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนา
๒. ใช้สุนทรียสนทนาเป็นหลักในการสื่อสาร พูดคุย
๓. ก้าวข้ามการมองจุดอ่อน จุดด้อยของคน แต่ให้ความสำคัญกับจุดแข็ง/จุดดีมาทำให้เด่น
๔. ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในคุณค่าของตนเอง

ภาวะผู้นำ กับ การประเมินแนวใหม่

๑. วิเคราะห์ระบบงาน ออกแบบงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะรายบุคคล
๒. พร้อมให้คำปรึกษา ชี้แนะเพื่อการพัฒนา
๓. เล่นได้หลายบทบาท (คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ)
๔. สื่อสารโดยใช้สุนทรียสนทนา

ห้องย่อยที่ ๓ การประเมิน “ที่เนียนอยู่ในงาน” ประสพการณ์จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดย

๑. คุณชรินทร์ กาญจนรัตน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า

๒. คุณอัมพร แสงสุกดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าบางปะกง

สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า

๓. คุณพนิจ นิลกันทะ ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า ๒ สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า

ดำเนินรายการโดย คุณศากุน ปิติไกรสร หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า

ภาพรวมของกระบวนการ KM ในส่วนของสายงานผลิตไฟฟ้า เป็นรองผู้ว่ารองหนึ่งใน ๘ รองทั้งหมดรับผิดชอบในการผลิตไฟฟ้าและเขื่อนต่างๆทั่วประเทศ การจัดการความรู้ในสายหลัก มีการจัดการอย่างเป็นระบบแล้ว สายอื่นๆก็ยังคงดำเนินการไม่สอดคล้องในแนวทางเดียวกัน จึงให้ยึดเอา Tool ๓ ตัวคือ

- ใช้ AAR
- ใช้ COP
- ใช้วิธีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้ ซึ่งมีการเชื่อมโยงกับการประเมินที่เนียนอยู่ในเนื้องาน รัฐวิสาหกิจจะใช้ FIFA ซึ่งก็เป็นเกณฑ์เดียวกันกับ TQA จากแนวทางของคณะกรรมการ TQA การจัดการความรู้จะอยู่ในหมวด ๔ การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จากแนวทางนี้พบว่าจะมีการประเมินกระบวนการต่างๆ การตอบคำถามในทุกๆคำถามต้องตอบให้ได้ใน ๔ มุมมองให้ครบ คือ

๑. A = Approach
๒. D = Destroy
๓. L = Learning
๔. I = Indigation

บางครั้งการจัดการความรู้จะแทรกอยู่ที่หมวด ๔ ข้อ ต้องมี Learning ทั้งหมด แต่ตัว Learning นั้นคือตัวที่ต้องการที่จะให้เรียนรู้ TQA เป็นเกณฑ์ประเมิน ฉะนั้น การประเมินแบบเน้นกระบวนการและผลลัพธ์

ในส่วนของการทบทวนการ TQA ใช้หลักการแบบ ADLI ถ้าในทุกกระบวนการนั้นมีการ Learning การประเมินในผลลัพธ์สุดท้ายที่ออกมามันจะดีเอง ถ้าในทุกกระบวนการนั้นดี เช่นในกระบวนการสรรหาทำได้ดี รายบุคคลนั้นก็จะได้ตัวคนนั้นไป จากระบบ ADLI นี้ ในทุกๆกระบวนการมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง จากกระบวนการนี้ได้ทำเครื่องมือทบทวนหลังการทำงาน (AAR) หากเป็น TQA ตัวเล็กที่สุดคือกระบวนการก็ให้มีการทบทวน แต่ AAR นั้นเล็กกว่าคือวันนี้เราได้ทำงานอะไรบ้าง ให้เราทบทวนตนเอง จึงมีการนำเอา AAR เข้าไปใส่เป็นเครื่องมือในหน่วยงานทุกหน่วยงาน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานเดียวกันนั้นไม่มีพลัง ต้องมีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน ต่างแผนกกันมีเรื่องที่เรายังไม่รู้ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน AAR นั้นสามารถที่จะสร้างและยกระดับความรู้ได้

วงจร AAR

- BAR ทบทวนก่อนปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงาน
- AAR ทบทวนหลังปฏิบัติงาน
- SARs ข้อมูล/แหล่งความรู้อื่นๆ

AAR จะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ก่อนที่จะมีการเริ่มงานในครั้งต่อไป ทำให้เห็นว่า AAR ที่เราใช้นั้นจะอยู่หลังการทำงานทุกครั้ง นอกจากนั้นเอานำเอา AAR ไปใส่ไว้ในกระบวนการ Work in ต่างๆ เมื่อใช้ไประยะหนึ่งให้มีการทบทวนกระบวนการ

การเรียนรู้ให้เรียนรู้แบบ ค้น คว่า ควก

ค้น คือการสืบค้นจากตำรา จากอินเทอร์เน็ต

คว่า คือการอบรม ฟังการบรรยาย ฟังการสัมมนา

ควก คือการค้นหาค้นหาจากคลังความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและนอกองค์กร

ความรู้เหล่านี้เรียกว่าความรู้มือสอง คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น และนำมาปรับใช้แล้ว จึงมีการทำ AAR ควรจะทำครั้งแรกเมื่อมีการปรับการทำงานครั้งแรก เป็นการเรียนรู้ AAR มีการบันทึกไว้ มีการปรับจนกลายเป็นองค์ความรู้

KM เป็นการบูรณาการเครื่องมือหลายๆเครื่องมือที่นำมาใช้ในองค์กรของเรา ในตัว KM เองก็จะมีเครื่องมืออีกหลายตัว เช่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ AAR และอีกตัวหนึ่งที่ใช้คือ BAR ในส่วนนี้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน ต่อองค์กร ดูผลว่าองค์กรได้อะไร พนักงานได้อะไร ส่วนของเครื่องมือ BAR อันดับแรกนั่นคือ รู้เรื่อง รู้ว่าต้องทำอะไร รู้วัน รู้เวลา รู้วิธี ว่ามีขั้นตอนในการทำงานอย่างไรบ้าง มีความเสี่ยงและผลกระทบอย่างไร และรู้คน คือรู้ทีมงานรู้งานของตน สุดท้ายจะได้ความรู้ใหม่ที่มาแชร์กันในวง

การวัดและการประเมิน

การวัดและการประเมินส่วนใหญ่จะใช้ควบคู่กันไป มีการวัดแล้วจึงประเมิน ในชีวิตจริงการวัดกับการประเมินก็เนียนไปกับเนื้องานได้ เป็นการประเมินโดยใช้ AAR โดยมองว่าเป็นเชิงคุณภาพ โดยมีประโยชน์คือ เมื่อเราทำงานเสร็จแล้วจึงมีการประเมินกัน ดูว่าขั้นตอนใดทำแล้วได้ผลดี ต่อจากนั้นจึงมาดูว่ามีงานหรือขั้นตอนใดที่ทำออกมาแล้วไม่ดี และในงานครั้งต่อไปต้องทำให้ดีขึ้นนั้นทำอย่างไร และจะแก้อย่างไรไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก

บทบาทของผู้บริหารกับ AAR

- สนับสนุนการจัดเวที
- รักษาบทบาทผู้รับฟังให้มากที่สุดในช่วง AAR
- เสริมสร้างบรรยากาศการพูดคุย
- สรุปประเด็น/เสนอแนะ/สรุปบทเรียนที่ได้เรียนรู้

มุมมองใหม่ในประเด็น “ประเมิน – ประหาร - จิตวิญญาณ – การพัฒนา”

โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยิต และคุณทรงพล เจตนาวณิชย์

หลายครั้งที่ KPI อาจจะได้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ Outcome อาจจะได้เกี่ยวข้องกับ Input, Process, Output โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียน ทำให้เกณฑ์นั้นไม่ครบ ดังนั้นสิ่งที่ควรทำในชีวิตประจำวัน คือ ศึกษาว่า KPI นั้นคืออะไร ไม่ใช่ดูแค่ KPI นั้นคืออะไรแล้วจึงมาทำตาม การประเมินนั้นจะสะท้อนถึงวิธีคิดของคนเราในเรื่องของกระบวนการ KM คือ ทุกคนมีเหตุผลในมุมมองประสบการณ์ของตน ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการตัดสิน เพราะชีวิตเรามีการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ทุกคนมีประสบการณ์และมีมุมมองที่ต่างกัน มนุษย์เราจะเข้าถึงความหลากหลาย ความละเอียดอ่อน ความลึกซึ้ง และความจริง

การประเมินรอบด้านนั้นมีความสำคัญมาก โดยปกติการประเมินของเรานั้น จะประเมินไม่รอบด้าน หากประเมินไม่ดี อันดับแรก คือ ประหารความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าคิดกล้าทำ การประเมินนั้น ในความเป็นจริงแล้ว อยู่ที่วัตถุประสงค์ หัวใจสำคัญ คือ โอกาสในการสื่อสารกันว่า ท้ายที่สุดวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นคืออะไร เพราะ KPI ขาดการสื่อสาร มาเป็นแบบฟอร์มแล้วจึงมาทำ แต่กระบวนการตีความ ทำความเข้าใจใน KPI นั้นไม่มี เพราะไม่มีส่วนร่วมในการทำทำความเข้าใจ

KPI คือเครื่องมือในการพัฒนา ส่วนการประเมินจะเน้นเรื่องการพัฒนา และการเรียนรู้ เมื่อมีการเรียนรู้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนพฤติกรรม หากยังไม่มีเปลี่ยนแปลงถือว่ายังไม่เกิดการเรียนรู้ ต้องใช้ KPI ในลักษณะของการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่ใช่ในลักษณะตัดสิน

ประเด็นที่ทำให้ KPI นั้นไม่ครบคือ

๑. วัตถุประสงค์ในแง่ของการบรรลุเป้าหมายหรือไม่
๒. หากไม่มีการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นเกิดจากอะไร
๓. จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร

การพัฒนาค้น ในบางครั้งต้องมองที่อนาคตข้างหน้า โดยการเชียร์ ทำดีขึ้นไปมากกว่าการตัดสินสิ่งที่เค้าทำมา เป็น KPI ประเภทกระตุ้นอนาคต การเรียนอะไรนั้นต้องเรียนทั้งตัวหลักและตัวที่ปฏิบัติจริง ปฏิบัติไม่รู้หลักก็ไม่ได้หรือรู้หลักแล้วแต่ยังไม่ชำนาญผลก็ย่อมเกิดไม่เต็มที่

การประเมินเชิงคุณภาพ ควรจะมีการทำ Story telling มีการพูดคุยกัน อย่างมองปริมาณด้านเดียว ต้องให้เกิดผลอย่างแท้จริง ดังนั้น Management เพียงอย่างเดียวไม่สามารถให้คำตอบได้ ต้องรวม Management และ Leadership เข้าไป ตัว Leadership จะเกิดที่ตัวปัจเจกบุคคล จึงต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างภาวะผู้นำในตนเอง ดังนั้น KPI อย่างเดียวนั้นไม่สามารถทำได้ ต้องมีทั้ง KPI และ KM คือสามารถดึงให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับเดียวกัน KPI แบบ KM จึงหมายถึง เราจะประเมินเพื่อพัฒนา ไม่ใช่ประเมินในจุดอ่อน เมื่อเรามีการประเมินแบบพัฒนาเราจะทั้ง KM เพื่อการเรียนรู้ไม่ได้ และไม่ว่าจะใช้แบบใดก็ตาม ก็จะนำไปสู่การพัฒนาที่แท้จริง

KPI ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสนใจ เป็นแบบฝึกหัดที่ทำให้คิดไปได้ไกลว่า จะต้องทำอะไรเพื่อที่จะได้ KM ส่วน Evaluation ก็จะเป็น Evaluation ที่มี KM อยู่ข้างใน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ใช่ทำให้คนหมดไฟ
