

## สรุป “กิจกรรมเหย้าเยือน ครั้งที่ 3”

### เครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization Network)

วันศุกร์ที่ 22 มีนาคม 2562 เวลา 07.30 – 15.00 น.

ณ บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

---

กิจกรรมเหย้าเยือน ครั้งที่ 3 เป็นการจัดกระบวนการเต็มวัน โดยการสนับสนุนจาก บริษัทสมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) เป็นเจ้าภาพ กระบวนการในช่วงเช้าเป็นการแบ่งปันประสบการณ์จาก บริษัทสมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และในช่วงบ่ายเป็นการเรียนรู้ในห้องย่อย 3 ห้อง ได้แก่ ห้องที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง : KM Value Creation ห้องที่ 2 Cross- Industry Learning Value และห้องที่ 3 Success Story Value : SBG Activity ซึ่งมีผู้เข้าร่วมงานทั้งหมดกว่า 80 คน จาก 16 องค์กร ได้แก่

1. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
6. บริษัทสมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด
8. เครือเบทาโกร
9. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
10. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
11. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
12. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์
13. มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
14. กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก
15. องค์การเภสัชกรรม
16. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

### ข้อค้นพบสำคัญจากกิจกรรมเหย้าเยือนครั้งที่ 4

ลักษณะการเรียนรู้ที่มีพลังต้องเป็น open double-loop learning และเพื่อให้เครือข่าย HPON มีพลัง จะต้องเพิ่มความ เป็น Open-Learning Network ให้มากขึ้น นอกจากนี้ พลังสำคัญที่สุดของ KM อยู่ที่เป้าหมาย และตามหลักของการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) เป้าหมายที่มีพลัง คือเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ แฝ่ ออกไปนอกหรือเลย (beyond) ผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งสมบูรณ์กรู๊ปใช้แนวคิด หรือคุณค่า/ความเชื่อ/อุดมการณ์นี้โดยอัตโนมัติ เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งธุรกิจนี้นั่นเอง

**ช่วงเช้า** หลังจากกิจกรรมปลูกพลัง HPON ซึ่งเป็นกระบวนการสะท้อนคุณค่าขององค์กรสมาชิกเครือข่ายแล้ว จึงเข้าสู่การแบ่งปันประสบการณ์ในการพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กรของ บริษัทสมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) โดย ดร.อัสनिया สุวรรณศิริกุล ที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร และคุณเกียรติศักดิ์ นิยมลาภ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

### SBG KM Model 3 สมบูรณ์ สร้างสมดุล

สมบูรณ์กรุ๊ป เป็นธุรกิจเล็กๆ ที่เติบโตมากกว่า 50 ปี จากธุรกิจเริ่มต้น ทำแหนบรด สภาพโรงงานไม่ถูกสุขลักษณะ ในยุคก่อนไม่มีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพหรือ QC เมื่อมีสถานการณ์น้ำท่วม เกิดปัญหาคราบน้ำมันจากโรงงานไหลไปสู่ชุมชน เกิดปัญหาที่ชุมชน ทำให้สมบูรณ์ได้บทเรียนที่มาพัฒนาตนเอง ว่าการดำเนินและพัฒนาธุรกิจต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคมด้วย ทำให้สมบูรณ์กรุ๊ปพัฒนาตนเองจนมาถึงปัจจุบันด้วยวิสัยทัศน์และปรัชญาที่ชัดเจน คือ 3 สมบูรณ์ สร้างสมดุล (คนสมบูรณ์, ธุรกิจสมบูรณ์ และ ชุมชนสมบูรณ์) โดย **เส้นทางการจัดการความรู้** หรือการทำ “คนสมบูรณ์” มีจุดเริ่มต้นที่การเชิญ อ.ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ ผอ.สถาบันเพิ่มผลผลิตในสมัยนั้น และ ดร.บุญดี บุญญาภิจ มาเป็นที่ปรึกษา, เข้าพบขององค์ความรู้เรื่อง KM จาก อ.วิจารณ์ พานิช สศส., ดูงานที่คณะแพทย์ ศิริราชพยาบาล โดยช่วงแรก สมบูรณ์มีการจัดสัมมนาหลักสูตรให้กับหัวหน้างาน จากนั้นพัฒนาต่อมาเป็น Team Based Learning หลากๆ ทีม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในสายอาชีพเดียวกัน โดยมีจุดเริ่มต้นจากระดับหัวหน้างาน โดยตั้งชื่อกิจกรรมว่า “หัวหน้างานในฝัน” มีการจับกลุ่มหัวหน้างานตามสายอาชีพ (คล้ายการทำ CoPs) แต่ละกลุ่มจะมีการทำโครงการที่กลุ่มเห็นชอบในตอนต้นปี มีกิจกรรมเรียนรู้ต่างๆ เช่น อบรมสัมมนา พาไปศึกษาดูงาน เรียนรู้ภายในกลุ่ม หรือเชิญผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดให้ฟัง มีการประชุมกลุ่มเดือนละครั้งโดยใช้ช่วงพักกลางวันมาทานอาหารร่วมกัน และมีการนำเสนอผลงาน/โครงการที่ทำตอนท้ายปี มีการนำความรู้ที่ได้จากโครงการไปถ่ายทอดให้กลุ่มและน้องๆ ที่ทำงาน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) สุดท้ายคือการเขียนและรวบรวมองค์ความรู้ที่ทำเก็บเอาไว้ และจากระดับหัวหน้างาน มีการขยับมาทำ Team Based Learning ในระดับบริหาร ต่อมาจัดให้มีวัน Sharing Day ประจำปี ให้ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และจัดกิจกรรม SBG “ตามล่าหาสมบัติ” เป็นการทำ KM กับพนักงานระดับปฏิบัติ ให้พนักงานตามล่าหาความรู้ในแต่ละเรื่องว่าอยู่ตรงไหนในโรงงาน ทำกิจกรรมให้สนุกสนาน มีแผนที่เหมือนเล่นบันไดงู มีการเก็บสะสมคะแนน และมีของรางวัลให้เพื่อเป็นสีสัน (เช่น ได้ไปเที่ยว) ซึ่ง Key Success Factor ของงานนี้ คือ การสื่อสารภายในที่เราทำตลอดกิจกรรมกับพนักงาน และในส่วนบทบาทของกลุ่มผู้บริหาร จะมีกติกาไม่ให้พูดในเชิงลบ ให้พูดในเชิงสร้างสรรค์ ชื่นชมและให้คุณค่า สร้างแรงบันดาลใจกลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติ และมีการเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้จาก KM ไว้ที่ห้องสมุด (ระยอง) และเว็บไซต์ แต่ตอนนี้เว็บไซต์ยังไม่ค่อยมีประโยชน์กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานสมบูรณ์ส่วนใหญ่ไม่ถนัดใช้เทคโนโลยีมากนัก

**กระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละระดับ หรือการทำ “ธุรกิจสมบูรณ์”**

สมบูรณกรุปมีการใช้ KM ใน 3 ระดับหลัก โดยใช้เครื่องมือต่างๆ กัน คือ **ระดับพนักงาน** : ให้พนักงานทำ suggestion ในงานง่าย, SBG HRD และมีการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพ ปัจจุบันสมบูรณทำสำเร็จ 2-3 มาตรฐานวิชาชีพแล้ว เพื่อเป็นตัวช่วยยกระดับวิชาชีพของพนักงาน **ระดับหัวหน้างาน** : ใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น Kaizen, QCC, SBG HRD, มีการพัฒนา Key man โดยรวมกลุ่มกันทำโครงการ special project ต่างๆ ซึ่งอุปสรรคที่เกิดขึ้นบ้างคือ การไม่เชื่อมั่นเอง (การไม่เชื่อมั่นและศรัทธาในตัวพนักงาน เป็นตัวบั่นทอนการเรียนรู้ของกันและกันเอง) **ระดับบริหาร** : มีการรวมกลุ่มทำโครงการ Action Learning Project (APL) และ Knowledge sharing

### **ตัวอย่างการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ “ชุมชนสมบูรณ”**

เรื่องหลักที่บริษัทสมบูรณทำมี 2 เรื่อง คือ ศูนย์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สวนเกษตร) โดยเริ่มต้นจากการรับคนพิการเข้ามาทำงานที่บริษัทตามกฎหมาย ได้ส่งเขาไปเรียนรู้ที่ศูนย์ภูมิรักษ์ จ. ฉะเชิงเทรา (ศูนย์กสิกรรมธรรมชาติ) และมีชมรมเกษตร เข้ามาช่วยกันสร้างสวนเกษตรสมบูรณหรือศูนย์การเรียนรู้ฯ ที่สามารถผลิตผลผลิตทางการเกษตรที่ปลอดภัย ขายให้พนักงานและขายเลี้ยงตัวเองได้ โดยปัจจุบันบริษัทสมบูรณไม่ต้องสนับสนุนงบประมาณ ทำให้คนพิการ 4 คนที่เคยเป็นภาระครอบครัว กลายเป็นผู้นำครอบครัวตัวเองได้ รู้สึกเกิดคุณค่าในตัวเอง และโครงการพัฒนาระบบงานบุคคลด้วยศาสตร์พระราชาสู่การเรียนรู้ด้านการจัดการอย่างสมบูรณ ที่มีความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเด็กเยาวชนที่มีพฤติกรรมความรุนแรง หล่อหลอมให้เขากลับมาเป็นคนดีคืนกลับสู่สังคม โดยใช้กระบวนการต่างๆ ของสมบูรณกรุป ดึงการจัดการครอบครัวมาร่วมเป็นส่วนหนึ่งด้วย และยังมีการจัดการศึกษาแบบทวิภาคีร่วมกับสภาอุตสาหกรรมและอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นโครงการที่สมบูรณมีความภาคภูมิใจมากเพราะเป็นโครงการพระราชดำริ

### **มิติการจัดการความรู้ ด้วยการสร้างฐานองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ ธุรกิจสมบูรณในอนาคต**

คุณบุรพา ธีระโรจนารัตน์ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป-ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (R&D) นำเสนอการใช้ KM ตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต เริ่มต้นเพราะสมบูรณอยู่ในธุรกิจยานยนต์ที่กำลังต้องเปลี่ยนแปลง เมื่อเทคโนโลยีเข้ามาอย่างรวดเร็ว โลกมีการเปลี่ยนแปลง แล้วเราจะวิธีเปลี่ยนหรือเตรียมตัวให้อยู่รอดในอนาคตอย่างไร ดังนั้น จึงมานั่งคิดกันว่า ถ้าจะอยู่รอดต่อไปในอนาคต มี Key Success Factor 4 ข้อ ที่สมบูรณต้องทำ คือ 1) Find changes (Emotion) : เป็นการแปลง emotion จากความต้องการ (want) ต่างๆ ออกมาเป็นสิ่งที่ต้องการ (need) จริงๆ ว่าคืออะไร 2) Transform Emotion to Function : แปลง emotion เป็น function หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่ต้องไปทำ ซึ่งในธุรกิจยานยนต์ของสมบูรณมีสิ่งที่ต้องดู 3 ส่วนหลัก คือ Material, Process และ Product ที่ต้องเปลี่ยนในอนาคต 3) Action to R&D projects : นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาแปลงเป็นโครงการวิจัยและพัฒนา (R & D) เพื่อรองรับอนาคต โดยใช้สิ่งที่อยู่ทั้งข้างในและข้างนอก แนวคิดคือ ทำในสิ่งที่ต้องทำและควรทำ ภายใต้อุปสรรคที่จำกัด และใช้ทรัพยากรจากภายนอกให้มากที่สุดเท่าที่จะหาได้ เพื่อให้บริษัทไม่ต้องแบกรับภาระมากและทำให้เรารู้จักคนภายนอกมากขึ้น เพราะบางเรื่องเราทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีความร่วมมือจากเครือข่าย (การให้งานฝ่าย R&D ขอให้บอก objective ให้ชัด และต้องการอะไรจากเขาออกมา) 4) KM Survival for the future : เมื่อได้ Solution หรือ knowledge ออกมา

จาก R&D project บางส่วนสามารถเอาไปปรับใช้ได้ ใน Business Unit (BU) หรือทำให้เกิด BU ใหม่ขึ้นมา แต่อีกส่วนหนึ่งที่ยังไม่ได้ใช้ ต้องมีการจัดเก็บ (stock to KM) ไว้ เพราะคนที่ทำมาอาจเกษียณหรือออกไป หรือ ลืมไปแล้ว เมื่อถึงเวลาต้องใช้เมื่อใด ต้องมีให้ใช้ได้

### ถอดบทเรียน KM บนเส้นทางการจัดการความรู้ที่หลากหลาย

เป็นการถอดบทเรียน KM ของสมบูรณกรู๊ป โดย ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านที่เข้ามาให้คำแนะนำ KM กับ สมบูรณกรู๊ปตั้งแต่ต้น คือ ดร.บุญดี บุญญากิจ (มาเล่าไม่ได้ด้วยตัวเอง แต่อัดคลิปส่งมา) และ อ.ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ อดีต ผอ.สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คลิปรีวิว ดร.บุญดี : กล่าวถึงการทำงานร่วมกับสมบูรณกรู๊ป ซึ่งมีมายาวนานเกือบ 20 ปี (กับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) โดยเริ่มจากการทำโครงการ Benchmarking ด้าน HR management ที่ผลิตกัน เป็นเจ้าภาพจัดงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทุกปี และต่อเนื่องมาเป็นโครงการ Knowledge Management (KM) เรื่อยมา ซึ่งจุดเด่นและสิ่งสำคัญของสมบูรณกรู๊ป ที่ทำให้ KM ประสบความสำเร็จ คือ 1) ความพร้อมรับกับ เรื่องใหม่สิ่งใหม่ ที่จะ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่ม Performance ขององค์กร โดยไม่กลัว แม้ตัวเองจะไม่เคยทำมาก่อน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญ มาร่วมกิจกรรม KM, การนำ KM มาปรับใช้กับกลยุทธ์ 3) การปรับใช้ KM ในองค์กร เช่น การทำ CoPs โดยไม่ใช้คำว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” แต่เรียกว่า “จับเข่าคุยกัน” 4) การทำให้จาก Bottom up ทำให้พนักงาน/บุคลากรเห็นประโยชน์ของ KM และ buy-in ก่อน 5) ทำให้พนักงานเกิดความ สนุก ความสุขที่จะเข้าร่วมกิจกรรม (ทำ) ซึ่งเป็นการวางแผนและดำเนินการอย่างประณีต เช่น การตามล่าหา สมบัติ (ค้นหาความรู้) การสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย การมีเกมมิคและรางวัลเป็นแรงจูงใจ 6) ความอดทนรอคอยผลลัพธ์จาก KM ของผู้บริหาร เพราะการทำ KM คือการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change) เปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม จึงต้องใช้เวลา ซึ่งผู้บริหารมีความเข้าใจ 7) สมบูรณกรู๊ป มีทัศนคติเปิดรับ แบ่งปัน เต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กับองค์กรภายนอก เพื่อให้องค์กรอื่นได้นำไปใช้ประโยชน์ 8) มีผู้เชื่อมโยงระหว่าง ผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานระดับปฏิบัติ (คนทำงาน) เชื่อมโยงสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่าง KM ให้เป็นรูปธรรม ที่พนักงานสามารถเข้าใจได้ในบริบทของตัวเอง

อ.ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ ยกตัวอย่างหลายๆ เรื่องเพื่อเป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรให้กับผู้เข้าร่วม ฟัง เช่น เรื่องการให้ความสำคัญกับพนักงานที่จะสะท้อน feedback ที่ทำให้ผู้บริหารได้ปรับตัว เพราะ คนทำงานระดับปฏิบัติสามารถเป็นครูทำให้เราพัฒนาตัวเองได้ เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการมองจุดอ่อนจุดบอด แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ จะสามารถพัฒนาองค์กรได้ง่ายขึ้น ถ้าอยากจะรู้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จอยู่ในระดับไหน ให้ดู 4 ระดับ คือ ระดับ 1 เห็นด้วยว่าควรปรับปรุง ระดับ 2 วางแผน ระดับ 3 ดำเนินการ และส่วนใหญ่มีกมลจะล้มเหลวหรือล้มเลิกในขั้นนี้ ทำให้ไปไม่ถึง ระดับ 4 คือ เป็นนิสัยหรือ automatic หรือเป็นวัฒนธรรม (culture) ที่อยู่ตัวแล้ว และคนมักไปไม่ถึง แต่สมบูรณกรู๊ป มีความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อที่จะไปข้างหน้าตาม vision และมีความคุกคาม (threat) ภายนอกเข้ามากดดันด้วย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของเบอร์ 1 และเบอร์ 2 ต้องมีสูงพอ ผู้นำต้องแสดงความเอาใจใส่และติดตามเรื่องที่สำคัญ หรือต้องมีคนเชื่อมต่อระหว่างผู้นำเบอร์ 1 ลงไปสู่ทุกระดับขององค์กร

ให้ได้ เช่น สมบูรณ์กรู๊ปมี ดร.อัสนียา (คุณหนู) เป็นผู้เชื่อมต่อที่มีพลังมาก ทำให้ KM เดินหน้าขึ้นเรื่อยๆ และพยายามก้าวไปสู่การเป็น culture ขององค์กร

### **กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในห้องย่อย 3 ห้อง**

#### **กิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันในห้องย่อย 1 KM Value Creation**

ห้องที่ 1 เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร/ตัวแทนผู้บริหารขององค์กรสมาชิกในประเด็น KM Value Creation และทิศทางการขับเคลื่อนเครือข่าย HPON ที่จะสร้างคุณค่าในกับสังคมไทยต่อไป โดย ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช เป็นประธานที่ประชุม โดยสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ประชุม เรื่องแนวทางการทำงานของเครือข่ายอาจมีหลายรูปแบบ ซึ่งยังไม่มีสรุปแน่นอนและชัดเจน เช่น การจัดงานมหกรรมแห่งชาติ เมื่อเราจัดกิจกรรมเหย้าเยือน ประมาณ 6 หรือ 9 เดือนแล้ว , กิจกรรมระหว่าง 2 เดือนทำอะไร เพื่อพัฒนาเครือข่าย หรืออาจทำ project ร่วมกันสัก 1 project มีประเด็นที่มีผลกระทบต่อสังคม และสุดท้ายการรายงานวิจัยมาจับ เป็นต้น

#### **กิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันในห้องย่อย 2 Cross-Industry Learning Value**

ห้อง 2 เป็นการเรียนรู้ข้ามอุตสาหกรรม โดยจะมีหน่วยงานอาสาสมัครหรือ KM ที่กำลังทำอยู่มานำเสนอ แล้วอาจจะมีเรื่องหรือประเด็นติดขัดมาขอความเห็นจากเพื่อนๆ ซึ่งแม้จะอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ต่างกัน แต่การแชร์ประสบการณ์หรือให้ความเห็นที่ต่างออกไป ก็จะช่วยให้นำเสนอหรือเจ้าของโครงการนั้นเกิดมุมมองใหม่หรือได้แนวคิด วิธีการใหม่เอากลับไปทำงานหรือแก้ปัญหา

ช่วงแรก **รพ. บำรุงราษฎร์** เล่าถึงกระบวนการ KM ของโรงพยาบาลที่ยังเป็นไซโลแยกๆ กันอยู่ ครั้งหนึ่งและมีการทำกระบวนการของตัวเอง (แต่ละหน่วย) แต่ที่ยังขาดที่มาแชร์ในคราวที่แล้วคือ จะทำยังไงให้ภาพใหญ่ของทางโรงพยาบาลไปด้วยกันได้ทั้งหมด? สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากงาน HPON ครั้งที่ 2 คือ ตอนนี้ ทั้งทางผู้บริหารระดับบน ระดับกลางและระดับล่าง ต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญ จึงได้ตั้ง KM Committee ขึ้นมา ให้ตัวแทนแต่ละหน่วยมาพูดคุยกันว่าในแต่ละไซโล/หน่วย มีกระบวนการ KM ของตัวเองในรูปแบบใดแล้วจะมา standardize ร่วมกันได้อย่างไร ซึ่งตอนนี้กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาและดำเนินการ เริ่มมีการประชุมกัน **และเครือข่ายโทร** เล่าว่าภายหลังจากการนำเสนอครั้งก่อน โดยทบทวนสถานการณ์เครือข่ายโทร ที่บริษัทมีการขยายตัวภายในไม่กี่ปี มีพนักงานมากถึง 30,000 ทำให้มีปัญหาเรื่องการพัฒนาคนไม่ทัน และมีคนทำ KM ส่วนกลางเพียงแค่ 2 คน ซึ่งทีม KM กลับไปทำ KM วง Super sales โดยประยุกต์ใช้เกมส์เข้ามาในกระบวนการ ผลลัพธ์จากเกมส์ทำให้เขาได้เรียนรู้มากมาย ผู้เข้าร่วมชอบมาก และ ทีม KM เข้าไปช่วย หัวหน้าเซลล์ในกระบวนการตั้งคำถามเป็นแนวคำถาม/ไอเดียให้หัวหน้าคุยกะรุ่นน้อง ส่วนเรื่องปัญหาผู้บริหารระดับกลางที่ไม่ให้ความร่วมมือ จากการปรึกษาครั้งก่อน เมื่อได้เข้าไปคุย พบว่าสิ่งที่เขาเป็นกังวลคือเรื่อง Capacity เมื่อจะให้ทำเรื่องพัฒนาคนจึงเป็นภาระ ทีม KM เราจึงทำตัวเหมือนไปช่วยเขาแก้ปัญหา เช่น ถ้า

พบว่าปัญหาคือเขากังวลว่าพนักงานไม่มีความรู้มากพอ เราก็จัดหาความรู้ข้างนอกมาอบรมให้ทีมน้องพนักงาน ทีมเริ่มเข้าไปคุยกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อเซต Mission กัน โดยเริ่มต้นทีม KM เบทาโกรยังไม่รู้ว่าทำอะไร จะให้ผู้บริหารช่วยอะไร หรือให้ที่ปรึกษา สคส. ช่วยอะไร แต่ตอนนี้เราเขียน mission ของเราคือ “ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และนำความรู้ไปต่อยอดในงานได้”

**สมบูรณกรุป** (คุณกิตติศักดิ์) นำเสนอการทำ **Action learning Project (ALP)** ในกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็น Cross functional ซึ่งเริ่มทำปี 2561 หลังจากที่เคยทำ KM ในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการได้ค่อนข้างดี โดย ปัญหาอุปสรรคที่อยากขอความเห็นคือ 1) จะติดตามผลการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดการขยายผลต่อหลังจบโครงการอย่างไร (ส่วนใหญ่จบที่มี Proposal ร่วมกัน แต่ไม่มีการทำต่อ เพราะระดับบริหารมีเวลาน้อย) 2) ในการดำเนินโครงการ เป้าหมายและ output ไม่ค่อยชัดเจน เนื่องจากมีทักษะในหัวข้อนั้นๆ ไม่เพียงพอ จะทำอย่างไร 3) ความคาดหวังของ Sponsor กับทีม ยังไม่ค่อยตรงกัน จะทำอย่างไร และ ระยะเวลาโปรเจกประมาณ 4 เดือน ลักษณะเป็น quick win project คือได้ตัวอย่างที่มีการทำมาแล้วหรือต่อยอดจากที่อื่น (ภายในหรือภายนอกก็ได้) ทำ project นั้นให้สำเร็จ แล้วก็มี quick win share และระหว่างก่อนต้นเป็น project จะมีคอร์ส training หรือ activity อื่นๆ เสริมให้ เพื่อไม่ให้หายออกจากวงจรไปเลย **โดยผู้เข้าร่วมในหัวข้อที่ 2 ได้ให้ความเห็น** เช่น การทำ Project แรกอาจยังไม่ต้องถึงขั้น complete พอเริ่มอีกรูป อาจเอา Project เก่ามีต่อยอด แล้วค่อยๆ ปรับให้ดีขึ้นเป็นลู่อื่นๆ ไป ต้องไม่ผูกติดว่าผลที่จะออกมาเป็นจุดที่สมบูรณ์, วิธิตาม project อีกแบบหนึ่ง โดยจะมีจุดเช็ค 30, 60 และ 90 วัน โดยพูดว่าอีก 30 วัน เราจะเห็นอะไรในโครงการนี้ อีก 60 วันเราจะเห็นอะไร และอีก 90 วันเราจะเห็นอะไร ถ้ามันไปได้ มันจะดันไปเอง แต่ถ้า 90 วันมันไม่มี มันก็จะตายไปเอง , ใช้วิธีทำ agreement ระหว่าง sponsor กับทีม, การติดตามผลจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (เป็นเจ้าภาพ) หรือใช้จุดที่ระยะเวลาเป็นจุด check point ส่วนปัญหาเรื่องความคาดหวังไม่ตรงกัน อาจต้องยอมเสียเวลาคุยกันให้ชัดอีกรอบ เพื่อไม่ให้งานชิ้นนั้นออกมาเสียเปล่า, วงรอบ project ทุกปี อาจจะมี cycle ถูกละเลย อาจต้องทิ้งเวลาสักปีครึ่ง ถึง สองปี ให้คนมีความกระหายอยากทำ, พอจบ project อาจจะทำตัวแทนจากแต่ละหน่วยมาเป็นทีมมาช่วยมองผลของ project ว่าอันไหนที่น่าเอาไป deploy หรือทำต่อ (ข้อปิ้งเอาไปใช้) มองว่า project นี้สำเร็จแล้ว คือได้พัฒนาแล้ว และเป็นธรรมชาติของ project ที่มีบางอันได้ไปต่อและบางอันหยุด และถ้ามีการนำเสนอผลงานแล้วได้ผู้บริหารที่นอกจากให้คำชมแล้ว ยังชี้ว่าอันไหนควรไปต่อ ก็จะได้

### **กิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันในหัวข้อ 3 Success Story Value : SBG Activity**

หัวข้อที่ 3 เป็นการนำเสนอเรื่องเล่าโครงการมุ่งสู่สิ่งที่ดีกว่า และสาธิตเครื่องมือการดำเนินงานโครงการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมแต่ละองค์กร โดยคุณณพดล เลิศศิริ (ต้น) ผู้จัดการแผนกสื่อสารและประชาสัมพันธ์ บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ได้เล่าและสาธิตเครื่องมือการดำเนินงาน โดยโครงการมุ่งสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นการบอกนโยบายขององค์กรในปีถัดไปให้พนักงานได้ทราบผ่านกิจกรรมการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น เรื่องทิศทางขององค์กรในอนาคต เป้าหมายที่ต้องการไป ธุรกิจจะไปแบบไหน ซึ่งเป็นเรื่องที่พนักงานเข้าใจยาก เขาสนใจแค่ว่าปีหน้าจะปรับเงินเดือนเท่าไร ปีหน้าสวัสดิการจะ

ปรับเปลี่ยนใหม่ แต่สิ่งที่ต้องการสื่อคือที่มาที่ไปก่อนที่คุณจะได้สิ่งต่างๆ เหล่านั้นเราต้องทำอะไรร่วมกันบ้าง เพื่อให้คุณได้สิ่งที่ต้องการ หลังจากนั้นมีการสาธิตกิจกรรมที่ใช้สื่อสารกับพนักงาน 2 กิจกรรม คือ เกม what is it? มันคืออะไร ที่สื่อให้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทุก line process และเกม rainbow tree column power ย้ายห่วงสลัสสี ที่สื่อเรื่อง ความสำคัญของการใช้คู่มือการดำเนินงาน ผลเสียของการไม่ใช้คู่มือ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้ทุกคน พัฒนาและปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นเสมอ โดยผู้เข้าร่วมได้สะท้อนความคิดเห็นต่อกิจกรรมโดยได้ยกตัวอย่าง การทำกิจกรรมขององค์กรตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม และในบางองค์กรก็ได้แรงบันดาลใจที่จะนำ กระบวนการสื่อสารลักษณะนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน

หลังจบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในห้องย่อยทั้ง 3 ห้อง ตัวแทนผู้เข้าร่วมแต่ละห้องได้ออกมา สะท้อนการเรียนรู้ในแต่ละห้องเพื่อให้ผู้เข้าร่วมในห้องอื่นๆ ได้เข้าใจพอสังเขป และเจ้าภาพ HPON ครั้งที่ 3 กล่าวขอบคุณและส่งมอบเจ้าภาพ HPON ครั้งที่ 4 คือ เครือเบทาโกร ที่จะจัดขึ้นในวันที่ 23 พ.ค. 2562

หลังจบการประชุมผู้เข้าร่วมบางส่วนได้แสดงความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมเห่าเหียนครั้งที่ 3 ตลอดทั้งวันผ่านแบบสอบถามออนไลน์ โดยสรุปได้ดังนี้

### สิ่งที่ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้

เกิดแรงบันดาลใจและเห็นถึงความสำคัญของ KM มากขึ้น โดยได้รับแนวคิดในการประยุกต์ใช้ KM ด้วยวิธีการต่างๆ ของแต่ละองค์กรเพื่อให้เข้าถึงพนักงานทุกระดับ ในบริบทองค์กรที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถในการทำงานและพัฒนาปรับปรุงงานได้ โดยจะนำรูปแบบกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาบุคลากร/งานจากทีมต่างๆ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง โดยกระบวนการที่ได้เรียนรู้เป็นกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ได้จริง มีแนวคิดการเริ่มต้นที่เน้นให้ง่าย ไม่ซับซ้อน เริ่มที่ตนเอง ปรับใช้ตามบริบท PDCA ไปเรื่อยๆ และการเรียนรู้ที่สนุกจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตีมากขึ้น โดยมีตัวอย่าง เครื่องมือที่สนุก ที่จะทำให้ KM เป็นเรื่องสนุกและน่าสนใจขึ้น รวมถึงมีตัวอย่างไอเดียที่น่าสนใจ เช่น โครงการตามล่าหาสมบัติ การเก็บชั่วโมงความดี การลดพลาสติก/โฟม แนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง และสิ่งสำคัญคือการ buy-in จากผู้บริหารและความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการขับเคลื่อน KM ในองค์กร