

"เครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง" (High Performance Organization Network)

"เครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง" (High Performance Organization Network) เกิดขึ้นจากมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และภาคีร่วมกันจัดตั้งขึ้นเมื่อเดือน พฤศจิกายน 2561 เป็นเครือข่ายหลวมๆ ที่ไม่แสวงหากำไร (non-profit network) มีสมาชิกแกนนำ (Leading Organization) จากภาคเอกชนเข้าร่วมเครือข่าย (by invitation) ในปีแรก 10 องค์กร โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้สมาชิกของเครือข่ายได้ร่วมกันสร้าง (พัฒนา) แนวทาง และวิธีการพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้ดำรงอยู่และแข่งขันได้ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ไม่แน่นอน โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ ร่วมกันยกระดับความสามารถนี้ให้แก่สังคมไทย

การดำเนินงานเครือข่าย ดำเนินการ ผ่าน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1. กิจกรรมเหย้าเยือน ที่จัดขึ้นทุก 2-3 เดือน เป้าหมายเพื่อให้องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีความแข็งแรง มี Learning มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญ ยินดีจะแชร์ให้กับเพื่อนสมาชิกได้ เรียนรู้ร่วมกันแบบข้ามอุตสาหกรรม (Cross Industry Learning) 2. กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการขององค์กรสมาชิก 3. การสกัดองค์ความรู้ปฏิบัติที่สำคัญ (critical knowledge capture) จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทุกกิจกรรม 4. การสื่อสารองค์ความรู้ที่สกัดได้ ปัจจุบันเครือข่ายฯ มีองค์กรสมาชิก 27 องค์กร ([Link: Slide องค์กรสมาชิก 27 องค์กร](#))

จากการดำเนินงาน 2 ปี ที่ผ่านมา เกิดพลังยกระดับกิจกรรมของเครือข่าย อย่างต่อเนื่อง จากการเชื่อมต่อจุดแข็ง ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Transformative Competencies) ซึ่งเป็นความรู้ปฏิบัติ ขององค์กรสมาชิก ที่มาแบ่งปัน ร่วมเรียนรู้แบบข้ามอุตสาหกรรม (Cross Industry Learning) ผ่านการ facilitate ของ สคส. (KM Facilitation) ที่เน้น Action-Based Learning ไม่ใช่การ Training หรือ Teaching เป็นการ facilitate กระบวนการให้เกิดการเรียนรู้ ผ่านเครื่องมือ ต่างๆ เช่น Dialogue, การทำ Learning Reflection ในการเตรียม กระบวนการ ก่อน, ระหว่าง, และหลังของทุกกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมเหย้าเยือน ที่สมาชิกจะหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพแบบอาสาสมัคร ([Link: ตัวอย่าง Action-Based Learning กิจกรรมเหย้าเยือน 8 ครั้ง และ Workshops](#))

คุณค่าที่เกิดขึ้น (Business Value)

คุณค่าที่องค์กรสมาชิกได้ร่วมกันสร้าง/แบ่งปัน และร่วมกันเป็นเจ้าของ คือ Business Value “ความรู้ปฏิบัติที่ไม่ต้องลองผิด” ขององค์กรสมรรถนะสูงระดับต้นๆของประเทศ ที่ได้ส่งมอบประสบการณ์ ผ่านการลองผิดลองถูก ทั้งล้มเหลว และสำเร็จ มาหลายสิบปี จนกลายเป็นความรู้ปฏิบัติที่สามารถใช้รับมือกับวิกฤติ การเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในสภาวะการณ์ปัจจุบันได้ คุณค่าที่ส่งมอบแบ่งปันระหว่างกัน ผ่านกิจกรรมเพื่อให้เพื่อนสมาชิก ได้นำไป ปรับใช้ ประโยชน์ตามวิธีการทำงาน ของตัวเอง โดยมีเป้าหมายสุดท้าย ร่วมกันคือ การส่งต่อ ความรู้ปฏิบัติที่ได้นี้ให้สังคม ไทย อาทิ BCP (ML/LA) - Cross Functional Team (CFT): EGAT-ความมั่นคงด้านพลังงาน แก้ววิกฤตไฟดับทั้งประเทศ, TG-Thai Operation Control Center (TOCC) และ Situation Awareness, People Transformation: การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบัน : SCB: Agile/ BH: Service Design/ SBA: 3 สมบูรณ์- Employee

Engagement, Leadership: บทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง SCB/ ศิริราช/ BH/ EGA/ BTG,

Innovation + Knowledge Creation: นวัตกรรม และการ ถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น: TG Academy/ SCB Academy/ BH Academy/ BTG, CSR: EGAT/SCB /BTG /SBA รวมถึงข้อค้นพบจากกิจกรรมเหย้าเยือนทั้ง 8 ครั้งที่ผ่านมา

HOST # 1-8



“การนำ KM ไปใช้ให้เกิดผลอย่างมีพลัง ต้องไม่ติดกับรูปแบบ” “องค์กรที่เข้มแข็ง สามารถใช้ KM เป็นเนื้อเดียวกับองค์กร คือมีความเข้มแข็งในการสร้าง และใช้ความรู้ พัฒนางาน ต่อขอความรู้ ส่งต่อความรู้รุ่นสู่รุ่น จนเป็นวิถีของคนในองค์กร



“พัฒนาองค์กรโดยแปลงเกณฑ์มาตรฐานระดับนานาชาติ มาสู่การปฏิบัติ แล้วเรียนรู้จากการปฏิบัติมาจัดทำเป็นคู่มือใช้ฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งเป็น KM ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน ส่งผลให้องค์กรเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก”



“ทุกองค์กรที่ใช้ KM เป็นเครื่องมือสร้างคุณค่าแก่องค์กรอย่างได้ผลล้วนเป็นการใช้ KM เพื่อหนุนการบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์กรทั้งสิ้น”



“องค์กรใหญ่ภาคธุรกิจรับมือกับ disruption ด้วยการลงทุนดำเนินการอย่างจริงจังเป็นระบบ จัดตั้ง Academy หนุนการเรียนรู้และปรับตัวของพนักงานให้พนักงานมี Transformative Competencies”



“พลังสำคัญที่สุดของ KM อยู่ที่ เป้าหมาย และตามหลักการสร้าง inspiration เป้าหมายที่มีพลัง คือเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ beyond ผลประโยชน์ของตนเอง”



“บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ยุทธศาสตร์องค์กรที่เป็น Action-Based Strategy ไม่ใช่ Concept-Based Strategy เน้นหนุนการปฏิบัติ และบริหารขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ไม่ใช่บริหารแค่เป้าหมายและกฎระเบียบ”



“องค์กรขนาดใหญ่ที่ผ่านประสบการณ์ฟันฝ่าความยากลำบากย่อมต้องมีเรื่องราว และวิธีการดีๆ ในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรเสมอ และมีนวัตกรรมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เข้าใจและเข้าถึงธรรมชาติของผู้เรียน”



“ความเข้มแข็งขององค์กรที่หล่อเลี้ยงด้วยความรู้ของผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงผู้นำ ผสานพลังส่งต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น กว่า 50 ปี ที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทาย แต่ก็ยังคงสามารถผลิตไฟฟ้าให้ประชาชนชาวไทยได้อย่างต่อเนื่องตลอดมา”

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เครือข่ายเกิดประโยชน์ที่สูงสุดกับองค์กรสมาชิก

ประโยชน์ที่เกิด กับองค์กร สมาชิก แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก จะได้มากได้น้อยขึ้นอยู่กับ การเตรียมตัวและการให้ความสำคัญของการมาเข้าร่วม กิจกรรม ขององค์กรสมาชิก ในส่วนที่ 1 คือ การเป็นเจ้าของภาพ * และส่วนที่ 2 การเป็นผู้เข้าร่วม** ที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) กับสมาชิกอื่น และได้นำกลับไปใช้กับองค์กรของตนเองอย่างไร

(*Link 1: [คลิปสะท้อนถึงคุณค่าที่ได้จากการเป็นเจ้าของภาพ](#) **Link 2: [คลิปสะท้อนจากผู้เข้าร่วมงาน HPON](#) ***Link 3: [7 ข้อดีจากการเป็นเจ้าของภาพ](#))

Uniqueness ของเครือข่าย

ประการแรก คือ สคส. มีสมมติฐานว่ามีเรื่องดีๆ ในองค์กรสมาชิก เพราะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ผ่านประสบการณ์ฟันฝ่าความยากลำบากย่อมต้องมีเรื่องราว และวิธีการดีๆ ในการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร และมีนวัตกรรมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ความรู้ปฏิบัติที่ ผ่านการลองผิดลองถูกจนเกิดการยกระดับมาครั้งแล้วครั้งเล่า ” จนเรียกได้ว่าเป็น “ความรู้ปฏิบัติที่ไม่ต้องลองผิด” แต่เมื่อเพื่อนสมาชิกจะนำไปใช้ต้องไปปรับให้เข้ากับ บริบท และ วัฒนธรรม ขององค์กรตน ความเข้มแข็ง ที่ได้แบ่งปัน ประสบการณ์ วิธีคิดนี้ จะก่อให้เกิดคุณค่า ต่อองค์กร คนในองค์กร และองค์กรเพื่อนสมาชิก อย่างมากมาย

ประการที่สอง เป็นการเปลี่ยนจาก competition เป็น collaboration เพราะเป็นการเรียนรู้ข้าม อุตสาหกรรม องค์กรสมาชิกสามารถเป็นวิทยากรซึ่งกันและกันได้ แทนการใช้ ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ซึ่งนอกจากจะ save cost ได้ มหาศาลแล้ว ผู้เชี่ยวชาญจากเครือข่ายยังมีความคุ้นเคยและเข้าใจในบริบทอุตสาหกรรมไทยเป็นอย่างดี
