

กำหนดการสัมมนา ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

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

Download PowerPoint

ประกอบสัมมนา

16 กันยายน 2563

@ ห้องศรีสุริยวงศ์ (เอ) ชั้น 11 โรงแรมวันนา สุรวงศ์

13:00 – 13:30

ลงทะเบียน



13:30 – 14:30

สรุปข้อคำถามด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

(Knowledge Management and

Innovation Management: KM & IM)

ที่มีการถามตอบใน Line ห้อง SE-AM Chat group

14:30 – 14:50

พักรับประทานอาหารว่าง

14:50 – 16:00

ถาม - ตอบ



สรุปข้อคำถามด้าน การจัดการความรู้

ถาม :

1. การจัดการความรู้ = 1) วิสัยทัศน์ 2.) ทิศทางการดำเนินงาน หรือ นโยบาย 3) เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ทั้ง 3 ประเด็นต้องเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ตอบ :

ทั้ง 3 เรื่องต้องเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ แต่หากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มอบหมายให้คณะอนุกรรมการฯ ชุดใด ชุดหนึ่ง เช่น คณะอนุฯ KM ให้มีอำนาจเห็นชอบก็สามารถทำได้ หลังจากนั้นก็นำเรียนให้ Board ทราบ



ถาม :

2. 1) วิสัยทัศน์ 2.) ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย 3) เป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กร ทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าว รส. นำมาเป็น ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ และนำเสนอ คณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กรเพื่อพิจารณา โดยไม่ต้อง นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณา

ตอบ :

ใช่ ใช่ 3 ประเด็นมาเป็น input ในการทำแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ในเกณฑ์ ไม่ได้ระบุว่าแผนยุทธศาสตร์ KM ต้องนำเสนอให้ Board พิจารณา แต่ อย่างที่เคยตอบไปก่อนหน้านี้ว่าให้กลับไปดูอำนาจหน้าที่ หรือ ระเบียบ หรือ แนวปฏิบัติของ รส ของตนเอง ว่าเคยทำมาอย่างไร ก็อาจพิจารณำทำ อย่างที่เคยปฏิบัติ เช่น เดิมเคยให้ Board พิจารณาและเห็นชอบมาโดย ตลอด ก็แนะนำให้ปฏิบัติเช่นเดิม



ถาม :

3. แผนยุทธศาสตร์ KM ระยะยาว (5ปี) ต้องได้รับความเห็นชอบจาก คกก.รัฐฯ แต่แผนปฏิบัติการประจำปี จำเป็นต้องเข้า คกก.รัฐฯ ด้วยหรือไม่

ตอบ :

ตามเกณฑ์ประเมินผลทั้งแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ด้าน KM ไม่จำเป็นต้องให้คณะกรรมการพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ อย่างไรก็ตามให้ดูแนวปฏิบัติของรส เองว่าจะทำอย่างไรกับเรื่องดังกล่าว (แนวปฏิบัติหมายถึง เดิมทำอย่างไร ? ระบุเบี่ยงว่าอย่างไร ? เป็นอำนาจหน้าที่ใคร?)



ถาม :

4. องค์กรมีคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีผู้ช่วยผู้จัดการเป็นประธาน และมีตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆเป็นกรรมการ สามารถเพิ่มบทบาทหน้าที่คณะดังกล่าวในเรื่อง KM Audit ได้หรือไม่ หรือควรเป็นเฉพาะทีมงานจัดการความรู้เป็นผู้นำที่ KM Audit

ตอบ :

วัตถุประสงค์ของการสอบทานด้านการจัดการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริงในขั้นตอนที่สำคัญ ดังนั้นผู้สอบทานควรเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง



ถาม :

5. ถ้าแต่งตั้ง คกก.KM Steering แล้ว ทีมงานอื่นๆ จะต้องแต่งตั้งเป็นคำสั่งชัดเจนด้วยหรือไม่ เช่น KM Fa./KM Team/KM Note Taker ฯลฯ

ตอบ :

ทีมงานอื่น ๆ ไม่จำเป็น ถ้าระเบียบขององค์กรไม่ได้ระบุไว้ว่าการแต่งตั้งทีมงานในระดับดังกล่าวจะต้องเป็นอำนาจของใคร และในกรณีหากมีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว ก็สามารถดำเนินงานต่อไปได้เลย โดยที่ไม่ต้องกลับมาแต่งตั้งกันใหม่

สำหรับ รส แห่งอื่น ๆ หากยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการทำ KM ไม่มีการแต่งตั้งทีมงานที่เป็น KM Fa/ KM core team ฯลฯ มาก่อน แนะนำให้มีคำสั่งแต่งตั้ง รวมถึงอำนาจหน้าที่ชัดเจนที่เป็นทางการจากผู้มีอำนาจ เพราะหากไม่มีการแต่งตั้งแล้ว การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น การขอความร่วมมือ การให้ incentive ความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมคงเกิดขึ้นได้ยาก



ถาม :

6. ขอคำแนะนำ หรือ ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัด
output/outcome ของการดำเนินงาน KM แต่ละด้าน

ตอบ :

ตัวอย่างตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการจัดการความรู้ ข้อ 4.1 ใน
เชิงปริมาณ เช่น

- จำนวนบุคลากรที่เข้าถึงองค์ความรู้
 - จำนวนความรู้ที่สำคัญที่ถูกจัดเก็บในระบบสารสนเทศขององค์กร
 - จำนวนองค์ความรู้ที่บุคลากรเข้าถึงและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้
- ส่วนตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพ เช่น กระบวนการทำงานที่มีการใช้การจัดการ
ความรู้แล้วเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น ระยะเวลาการทำงานน้อยลง
productivity เพิ่มขึ้น



สรุปข้อคำถามด้าน การจัดการนวัตกรรม

ถาม :

1. นวัตกรรมกับ improvement มีเส้นแบ่งด้วยเกณฑ์อะไร

ตอบ :

เส้นแบ่งคือ Newness (ความใหม่) และ Diffusion (การใช้งานที่แพร่หลาย) ของสิ่งนั้น Improvement จะ Focus ที่ Effectiveness และ Efficiency ซึ่งเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป



01 สรุปข้อคำถามด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ถาม :

2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนแม่บท
เท่านั้นใช่ไหม และถ้าเป็นออกระเบียบ หรือเป็นข้อบังคับแทนแต่
เนื้อหาครบถ้วนตามเกณฑ์ได้หรือไม่

ตอบ :

จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการ
ประจำปี ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก รวมทั้งระบุกลยุทธ์
และแผนการดำเนินการที่ชัดเจน



ถาม :

3. บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม ในส่วนของ คณะกรรมการ ต้องมีถึงระดับบอร์ดหรือไม่ และคณะกรรมการฯ ดังกล่าว จะต้องจัดทำกฎบัตรซึ่งระบุอำนาจหน้าที่หรือไม่

ตอบ :

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องแต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่มีผู้แทนจากกรมการรัฐวิสาหกิจมาทำหน้าที่อนุกรรมการ หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งที่มีผู้แทนจากกรมการรัฐวิสาหกิจ ทำหน้าที่ดูแลด้านนวัตกรรม รวมทั้งต้องมีการจัดทำกฎบัตรที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานด้านนวัตกรรม และรายงานให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณา/รับทราบ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง



ถาม :

4. แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมสามารถเสนอให้ คณะกรรมการ
ด้านนวัตกรรมระดับองค์กรพิจารณาเพื่อทราบได้หรือไม่ หรือต้อง
พิจารณาเห็นชอบเท่านั้น

ตอบ :

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมต้องนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
พิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของ
คณะกรรมการที่องค์การระบุไว้



ถาม :

5. การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ในเกณฑ์ข้อ 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม คำว่า ตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดในส่วนของความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (เช่นการนำความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ธุรกิจใหม่) ซึ่งเป็นด้านนวัตกรรมโดยตรง หรือ หมายถึง ตัวชี้วัดในภาพรวมขององค์กร ?

ตอบ :

ตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ตามหมายเหตุที่ระบุในเกณฑ์ หมายถึง ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งควรมาจากแหล่งต่างๆ เช่น

- 1) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ระหว่างรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)
- 2) ตัวชี้วัดของกระทรวง/หน่วยงานต้นสังกัดและที่เกี่ยวข้อง
- 3) ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
- 4) ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจเช่น ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจ สอบภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
- 5) ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับอื่น ๆ
- 6) ตัวชี้วัดของระบบ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น

โดยแนวคิดของการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม จะเป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อค้นหาปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factor) ปัจจัยล้มเหลว (Key Failure Factor) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปสู่การปรับปรุงสร้างนวัตกรรมขององค์กร



ถาม :

6. แผนเสริมสร้างค่านิยมระยะยาว/แผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาว
แผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิด
สร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์การระยะยาว สามารถรวมอยู่ในแผน
แม่บทการจัดการนวัตกรรมได้หรือไม่ หรือให้แยกแต่ละแผนออกมาต่างหาก

ตอบ :

สามารถรวมอยู่ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมได้ แต่ต้องแสดง
รายละเอียดของแผนงานดังกล่าวให้ชัดเจน เช่น แผนการเสริมสร้าง
ค่านิยมและวัฒนธรรมมีการระบุกิจกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ระยะเวลา
ดำเนินการ รวมถึงผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน



01 สรุปข้อคำถามด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ถาม :

7. เกณฑ์ข้อ 8 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม การกำหนดตัวชี้วัดโดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balance Scorecard จำเป็นต้องทำครบถ้วนทั้ง 3 ระดับหรือไม่ เช่น ด้านกระบวนการภายใน มีการดำเนินงานระดับ I1 มีความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมประจำปีและ I3 มีการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายตามแผนประจำปี แต่ไม่ได้มีการดำเนินงานระดับ I2

ตอบ :

ไม่จำเป็นต้องกำหนดครบทุกตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในคู่มือ แต่ต้องแสดงตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ตาม Balance Scorecard



ถาม :

8. องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมควรมีอะไรบ้าง

ตอบ :

คู่มือการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้าง ผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการและ/หรือคณะอนุกรรมการ ซึ่งสามารถใช้หลักการ 5W1H (การดำเนินการในเรื่องนั้น ดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด)



ถาม :

9. เกณฑ์ ข้อ1.2 บทบาทของคณะกรรมการฯ รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนด
คณะทำงาน/หน่วยงาน ในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่ายงาน หรือ
ระดับหน่วยงานภายใน ครบทั้ง 4 ระดับหรือไม่

ตอบ :

ไม่จำเป็นต้องจัดตั้งให้ครบถ้วนทั้ง 4 ระดับ ขึ้นอยู่กับบริบทของ รส. แต่ละ
แห่งว่าจะดำเนินการอย่างไร ตามเกณฑ์จะพิจารณาถึงความหลากหลายของ
หน่วยงานต่างๆ ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม โดยขึ้นอยู่กับ
รัฐวิสาหกิจ



ถาม :

10. ช่วยยกตัวอย่างของ innovation champion และ Ideator ในรัฐวิสาหกิจ ว่าควรจะแต่งตั้งคนกลุ่มใด และมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างไร แตกต่างกันอย่างไรครับ

ตอบ :

Innovation champion/ Ideator อาจจะเป็นกลุ่มคนเดียวกับกลุ่มที่เป็น Change Agent/Talent ในองค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในเรื่องของนวัตกรรมได้





Q & A

“

**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

”

ขอบคุณค่ะ/ครับ

