



การจัดการความรู้

โดย ดร.บุญดี บุญญาภิจ

วันที่ 5 สิงหาคม 2548

เมื่อเข้าได้พูดคุยกับรองผู้ว่าราชการจังหวัดหลายท่านซึ่งพอจะได้ข้อมูลพื้นฐานในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของแต่ละท่านเป็นอย่างไร เรื่องของการจัดการความรู้เป็นสิ่งซึ่งหลายท่านคงได้ยินมาแล้ว ก่อนที่จะเริ่มเรื่อง KM มีรูปหนึ่งให้ท่านดู ท่านคงเคยเล่นกอล์ฟกัน นี่เป็นรูปของ Hole In One ซึ่งถ้าท่านใดตอบได้ ก็แสดงว่ามีโอกาสที่จะทำในเรื่องของ KM ได้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟมาใช้ตอบคำถามได้ เรื่องของการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่และกว้าง หลายท่านอาจเคยอ่านหนังสือ เคยได้ยินได้ฟังพอสมควร บางท่านก็อาจเคยทำมาแล้ว สิ่งที่น่าเสนอในวันนี้อาจไม่เหมือนสิ่งที่ท่านทำอยู่หรือเคยได้ยินมา ให้ถือว่า เรื่องของ KM นั้นเหมือนตาบอดคลำช้าง ข้อสำคัญก็คือ ต้องทำจึงจะเข้าใจ ดังนั้นถ้าวันนี้ฟังแล้วไม่เข้าใจ ก็ไม่ต้องตกใจ หัวข้อวันนี้ก็จะเกี่ยวกับเรื่องว่าทำไมต้องทำ KM และ KM คืออะไร ลงไปในแนวทางปฏิบัติบ้างเล็กน้อยเพราะท่านเป็นผู้บริหารคงไม่ต้องการลงในรายละเอียดมาก จากนั้นก็พยายามเชื่อมโยงในเรื่อง KM และ Blueprint for Change สุดท้ายก็จะพูดถึงเรื่องบทบาทของผู้นำในการจัดการความรู้

เรื่องของ KM เป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ เริ่มมาประมาณ 10 ปีที่แล้ว KM นั้นเริ่มขึ้นเมื่อมีการนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ ประมาณปี ค.ศ. 1995-6 ด้วยเหตุผลที่ว่าเมื่อมีการเริ่มใช้ข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลต่างๆ ก็ไหลถึงกันมากขึ้น มีการได้รับข่าวสารจากทั่วโลกในระยะเวลาอันสั้น ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่เริ่มมองว่าจะทำอย่างไรที่จะคัดเลือกข่าวสารที่สำคัญจริงๆ ที่จะมีผลในเรื่องของสมรรถนะ (Performance) ขององค์กร เพราะฉะนั้น KM จึงเกิดขึ้น ดังนั้นในยุคแรกของการทำ KM จะมีการมุ่งเน้นในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) แต่ปรากฏว่าทำไปทำมาเรื่องของ IT เป็นเพียงเสี้ยวหนึ่งของเรื่อง KM

ในยุคที่ 2 เริ่มเอาเรื่องของคนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ปัจจุบันเรียกได้ว่าเข้าไปถึงยุคที่ 4 แล้วของประเทศไทยไม่แน่ใจว่าอยู่ยุคไหน ในส่วนของราชการเมื่อตอนเราเริ่ม KM ใหม่ๆ นี้ก็ไม่ถึงว่าจะมีความสนใจในเรื่องของ KM มาก คงจะเป็นสาเหตุจากเรื่องของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่ออกเมื่อประมาณ 2 ปีที่แล้ว ได้พูดถึงเรื่องของการเรียนรู้และการเรียนรู้และที่สำคัญก็คือ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ออกคู่มือในเรื่องของแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการพูดถึงการสร้างระบบประมวลความรู้ต่างๆ และสิ่งที่สำคัญ คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ในที่นี้จะพูดถึงมิติที่ 4 ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญมาก เพราะเป็นปัจจัยหลัก (Key factor) ในมิตินี้มีการดำเนินการ 3 เรื่องด้วยกัน คือ **Knowledge Management, Information Management และ Change Management**





ในการจัดทำแผนงานนั้นมีหลายหน่วยงานที่เราได้เข้าไปช่วยให้คำปรึกษา หน่วยงานส่วนใหญ่จะจัดทำแผนด้วยตัวองค์กรเอง และในขณะนี้ก็เป็นเพียงขั้นตอนการส่งแผน เพราะฉะนั้นประมาณปี 2549 ก็จะต้องดำเนินการตามแผนของท่าน ดิฉันได้มีโอกาสดูแผนงานของหน่วยงานที่ไปให้คำปรึกษา มีหลายหน่วยงานที่ทำได้ดี แต่ก็มีหลายหน่วยงานที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในบางมิติให้สมบูรณ์มากขึ้น โดยสามารถใช้ KM เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผนของท่าน ในการประเมินผลตามแผนนั้นมีเกณฑ์ในการให้คะแนนไว้จากระดับ 1-5 ตั้งแต่ 80%-100% เกณฑ์นี้ให้คะแนนตามความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน คำถามที่สำคัญคือคุณภาพของแผนอยู่ที่ไหน ในช่วงเริ่มต้นคงจะดูที่การดำเนินการตามแผน แต่เมื่อทำไปได้ช่วงหนึ่งต้องกลับมาดูในหน่วยงานท่านเองว่า จริงๆ แล้ว KM ที่ท่านทำนั้นมีประโยชน์กับองค์กรของท่านเองหรือไม่ ภาพรวมของกิจกรรมทางสถาบันเพิ่มผลผลิตได้รับมอบหมายจาก ก.พ.ร คือให้ช่วยในเรื่องของ KM ซึ่งจะแตกต่างจาก Blueprint for Change เพราะได้เริ่มทำมาเป็นเวลาเกือบปีแล้ว แต่สำหรับ KM นั้นเพิ่งเริ่มต้น

กิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ

1. ให้การฝึกอบรมเรียกว่า KMO (Knowledge management officer) สำหรับ CKO (Chief knowledge officer) ของแต่ละหน่วยงานใช้เวลาประมาณครึ่งวัน เข้าใจว่าอาทิตย์หน้าทางภาคเหนือ CKO หลายท่านที่อยู่ที่นี่จะมีโอกาสเข้าไปฟังในเรื่องนี้
2. Workshop ซึ่งมีรายละเอียดมากกว่าในตัวภาพรวม (Overview) ใช้เวลาประมาณ 2 วัน โดยทีมงาน KM ของท่าน ต้องไปเข้า Workshop เพื่อให้เข้าใจกระบวนการที่ทำงานจริงๆ
3. การทำโครงการนำร่อง (Pilot) 2 หน่วยงาน เป็นเวลา 12 เดือน สำหรับหน่วยงานต้นแบบนั้นทาง ก.พ.ร จะเป็นผู้ทำการคัดเลือกให้

นี่คือภาพรวมการดำเนินการในระยะแรก เข้าใจว่าหลายท่านที่สวมหมวก CKO อยู่ท่านคงจะต้องเข้าประชุมเพื่อรับฟังในเรื่องของ Knowledge management overview อย่างที่ดร.นิธินาถ ได้เรียนให้ทราบ การเรียนรู้เรื่อง KM หรือเรื่องอะไรก็ตาม ที่ไม่ใช่การสอบแต่เป็นเรื่องของการทำจริงๆ ฉะนั้นส่วนที่จะเน้นจริงๆ คือ อยากให้หน่วยงานที่เป็นต้นแบบนั้นได้เป็นสินทรัพย์ทางการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management asset) ให้กับองค์กรที่ตั้งใจทำ KM

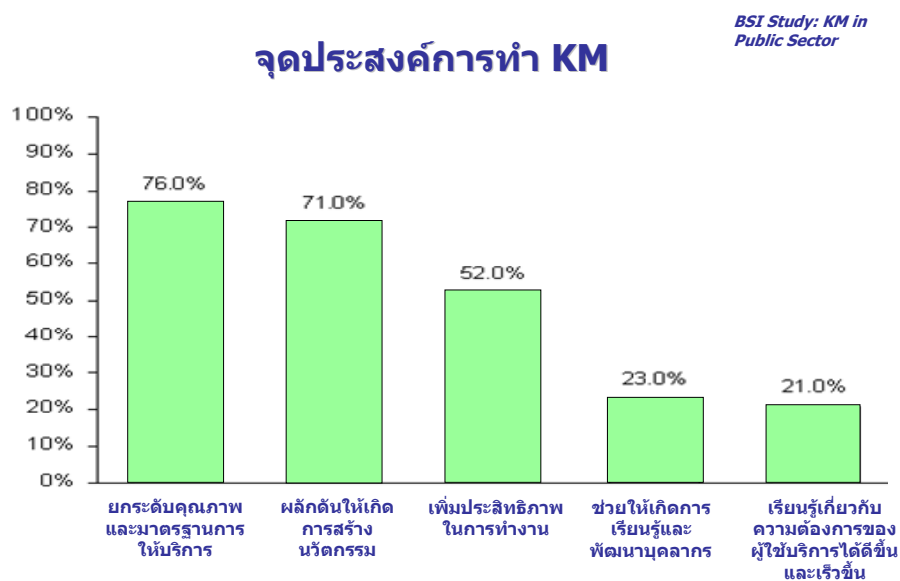
สมมติว่าขณะนี้หาก ก.พ.ร ไม่มีการวัดผลในเรื่องของ KM ถามว่าทุกท่านที่อยู่ที่นี่จะทำ KM หรือเปล่า ถ้าไม่มีการประเมินผลในเรื่องของ KM ในมิติที่ 4 ท่านคิดว่า KM จะมีประโยชน์ต่อท่านหรือเปล่า ในองค์กรของท่านเป็นเช่นนี้หรือไม่ คือ เมื่อบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักจะมีผลกระทบต่อกิจการ เพราะว่าความรู้ที่ติดไปกับคนที่เกษียณ หรือลาออกไป บุคลากรของท่านมักจะทำผิดพลาดในเรื่องเดิมๆ ปัญหาซ้ำซาก บอกให้แก้แล้วแต่ก็ยังเป็นอีก เวลาที่มีปัญหาในการทำงานก็ไม่ว่าจะไปถามใครทั้งข้างในและข้างนอก ในเรื่องของการเก็บข้อมูล เวลาหาข้อมูลครั้งหนึ่งจะใช้เวลานาน และที่ได้มาก็ไม่น้อยมากเมื่อมาทำการเย็บเล่ม เล่มบางส่วนก็ขาดหายไป ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ก็ไม่ค่อยมี KM ช่วยท่านในการแก้ปัญหาเหล่านี้ได้



องค์กร วัตถุประสงค์ของ การจัดการความรู้	Chevron	HP Consulting	Siemens AG	World Bank	Xerox	IBM Global Services	Buckman Laboratories
การลดต้นทุน	✓		✓				
การนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ซ้ำ	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ความเร็ว		✓				✓	
นวัตกรรม		✓				✓	
การนำความรู้และทักษะในการจัดการความรู้มาใช้			✓	✓	✓		
การสร้างตราสินค้าใหม่และความแตกต่างในตลาด				✓	✓		
การพัฒนาคุณภาพของความรู้		✓		✓		✓	✓

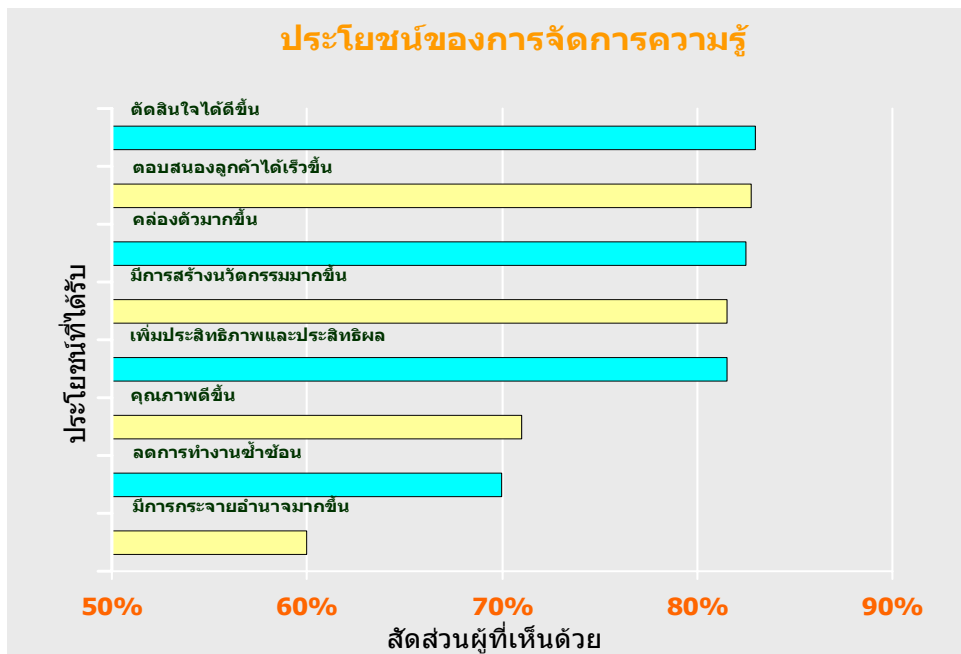
รูปที่ 1 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ

จากรูปที่ 1 เป็นวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน แถวบนเป็นชื่อขององค์กร องค์กรเหล่านี้เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงในเรื่องการจัดการความรู้ จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ของเขาในการจัดการความรู้นั้นค่อนข้างชัดเจน เช่น การลดต้นทุน การนำความรู้และประสบการณ์เก่าๆ มาใช้ซ้ำ เรื่องความเร็ว (Speed) การสร้างนวัตกรรมต่างๆ การนำทักษะในการจัดการความรู้มาใช้ การพัฒนาคุณภาพความรู้ ความรู้ที่ท่านมีอยู่นั้นมีโอกาที่จะทำได้มากมาย นี่คือในภาคของเอกชน ตัวอย่างของภาครัฐแสดงดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 จุดประสงค์การทำ KM

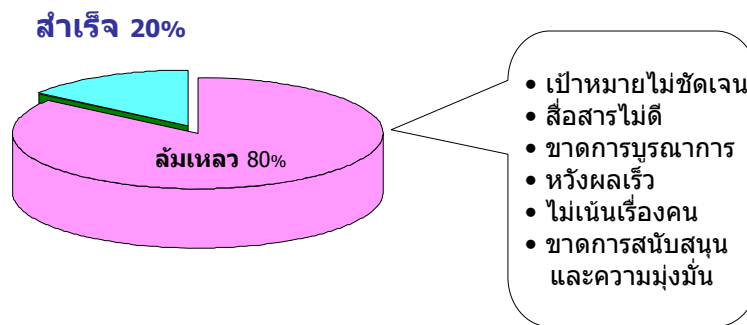
จากรูปที่ 2 เป็นผลการสำรวจ (Survey) องค์กรภาครัฐในประเทศอังกฤษ ประมาณ 70 กว่า องค์กร จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เริ่มทำ KM ในภาครัฐนั้น ตัวแรกมีเปอร์เซ็นต์สูงสุด 76% คือการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งตรงกับ Blueprint for Change ของท่าน ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งได้พูดถึงมาเยอะแล้ว การช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร และสุดท้ายทำให้ท่านเรียนรู้ความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้ดีขึ้น และเร็วขึ้น เพราะฉะนั้นในส่วนนี้จะทำให้เห็นภาพว่าในองค์กรที่จะทำ KM นั้น เขามี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ไม่ได้ทำ KM เพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ KM เพราะ KM ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายของ การทำ KM แต่จะต้องมีการระบุ (Define) ให้ชัดว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร เรื่องนี้เป็นการสำรวจอีก เรื่องหนึ่ง ซึ่งนำมาให้ดูคร่าวๆ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากรูปที่ 3 แสดงผลการสำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีการสัมภาษณ์ CEO ของ องค์กรมากกว่า 400 แห่ง โดยทำการศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้จากการทำ KM มีอะไรบ้าง ประโยชน์ ที่ได้ คือ การตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วยประสบการณ์ ไม่ใช่ด้วยข้อมูลความรู้ สนองตอบลูกค้าได้เร็วขึ้น ทำให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดี คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีการกระจายอำนาจมากขึ้น ผลลัพธ์ของการทำ KM เช่น บริษัทฯที่มีชื่อเสียงมากแห่งหนึ่งได้ มีการนำผู้ที่มีหน้าที่ในการขึ้นทะเบียนยา หลายท่านคุ้นเคยในเรื่องการจดทะเบียนยาซึ่งจะใช้เวลา มาก เขานำพนักงาน หรือผู้จัดการ ที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการขึ้นทะเบียนยามาคู่กันว่าจะทำ อย่างไรถึงจะขึ้นทะเบียนยาได้เร็วขึ้น ปัญหาอุปสรรคคืออะไร บทเรียนที่เขาได้รับคืออะไร มีการ นำมาแลกเปลี่ยนกัน ปรากฏว่าทำให้สามารถลดระยะเวลาการขึ้นทะเบียนยาได้มากกว่าครึ่ง อีก

ตัวอย่างหนึ่งคือบริษัท Chevron ได้นำผู้จัดการที่ทำหน้าที่ในเรื่องของการจัดการในเรื่องของพลังงาน (Energy use management) มาร่วมกันสร้างเครือข่าย (network) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พบว่าผ่านไป 1 ปีสามารถประหยัดเงินให้กับบริษัทถึง 150 ล้านบาท เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ ทำให้คนสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ทำงานได้ดีขึ้นส่งผลต่อตัวงานและสุดท้ายส่งผลถึงตัวองค์กรเอง ถ้า KM ดีมากๆ ทำไม่องค์กรที่ทำจึงไม่หันมาทำ KM กันเป็นส่วนใหญ่ เชื่อว่าหลายๆองค์กรเริ่มทำ แต่ข่าวร้ายก็คือ มี 80% ขององค์กรที่เริ่มทำ KM แล้วไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลจริงที่ไปทำการสำรวจมา โดยแสดงในรูปที่ 4

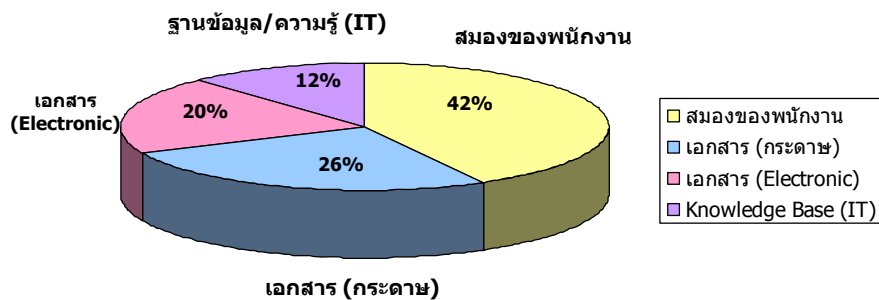


รูปที่ 4 ร้อยละความสำเร็จขององค์กรที่ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้

สาเหตุแรกเกิดจากเป้าหมายไม่ชัดเจน ตรงกับที่อ.นิธินาถ ได้เรียนให้ทราบไปเมื่อสักครู่ ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม ถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจนคงจะไปได้ไม่ถึงฝั่ง ในองค์กรที่ทำ KM แล้วเป้าหมายไม่ชัดเจนก็เหมือนกับนกที่บินไปบินมา ต้องออกแรงมาก ผิดกับองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนก็จะไปถึงเป้าหมายอย่างแน่นอนโดยออกแรงน้อย ทำงานกันเป็นทีม เข้าใจว่าจะไปที่ไหนแล้วไปในทิศทางเดียวกัน สาเหตุที่ 2 ของการไปไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้คือการสื่อสารไม่ดี ตามที่ท่านอ.นิธินาถได้กล่าวไว้แล้วว่าการสื่อสารไม่ดีจะมีปัญหาตามมาอย่างแน่นอน เพราะเรื่องการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารนี้หมายถึงว่าถ้าท่านจะทำ KM มีเป้าหมายแล้วแต่ท่านได้สื่อไปถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่ สาเหตุที่ 3 คือขาดการบูรณาการคือมองว่า KM เป็นกระบวนการหนึ่งแต่ไม่ได้นำมาบูรณาการกับงานที่ท่านทำอยู่ซึ่งจะอธิบายในช่วงหลัง เรื่องนี้มีผลกระทบโดยตรงและท่านก็มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

ผู้บริหารส่วนใหญ่อยากเห็นผลการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แต่ KM นั้นเป็นสิ่งที่วัดผลค่อนข้างยาก ดังที่ท่านอาจารย์นิธินาถกล่าวไว้ว่าการลงทุนในคน ในเรื่องของความรู้ บางครั้งวัดออกมาค่อนข้างยากและใช้เวลานาน KM นั้นพูดถึงเรื่องความรู้แต่โดยแท้จริงแล้วเป็นเรื่องของคนทั้งสิ้น หากขาดการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ จะเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

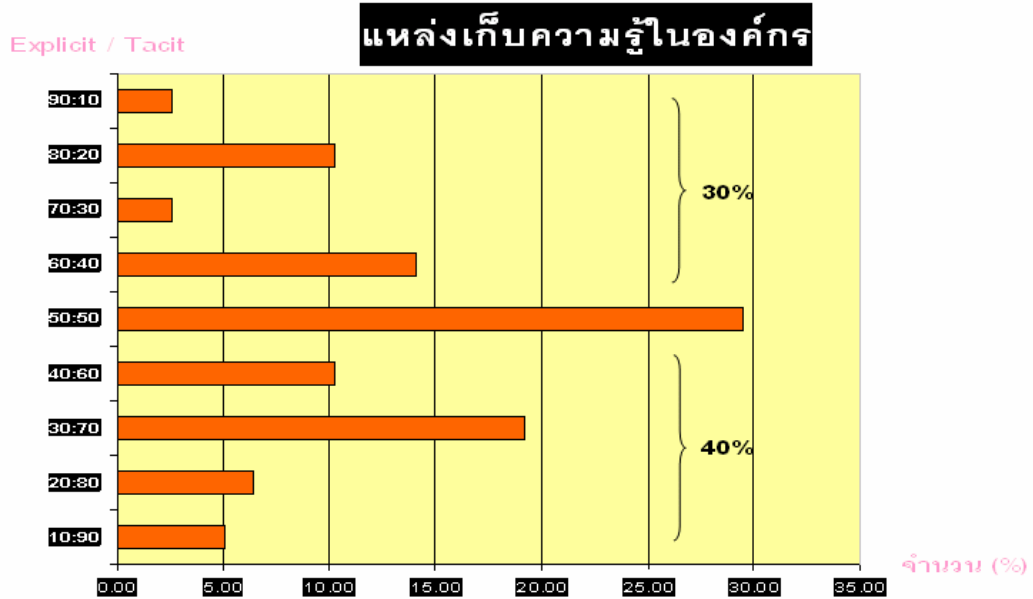
ในเรื่องของความรู้ ความรู้นั้นมาจากทางไหนได้บ้าง ในเรื่องของ KM นั้นความรู้มาจากการปฏิบัติ มาจากการทำจริง มาจากผลการวิจัย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรดีขึ้น สิ่งสำคัญคือเราจะต้องรู้คุณค่าแห่งความรู้ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากรนั่นเอง ในเรื่องขององค์กร อะไรเป็นแหล่งเก็บความรู้ องค์กรเก็บความรู้พวกเอกสารปฏิบัติงานต่างๆ นโยบาย นั่นคือองค์ความรู้ที่ดึงออกมาจากบุคลากร ให้เข้าไปสู่ในระดับองค์กร สุดท้ายคือเรื่องของแหล่งเก็บความรู้ ที่เป็นเรื่องของลูกค้าที่ส่งมอบหรือคู่ค้า ซึ่งสำคัญมาก หลายครั้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะนึกว่าความรู้อยู่ในคนของเรา บุคลากร แต่จริงๆ แล้วลูกค้าเราเองเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของเรา เช่น กรณีสถาบันเพิ่มผลผลิตความรู้สึกความพึงพอใจของลูกค้าของสถาบันฯ เมื่อมาใช้บริการของเรา เป็นความรู้ซึ่งถือว่ามีคุณค่ามากสำหรับสถาบันฯ เพราะความรู้นี้เมื่อสถาบันฯ รับทราบ จะสามารถนำมาปรับใช้กับการให้บริการของสถาบันฯ เพราะฉะนั้นถ้าพูดถึงจังหวัดความรู้ของผู้ใช้บริการ นั่นคือประชาชนที่เขามาใช้บริการของท่าน ตรงนี้คือความรู้ที่มีคุณค่าต่อท่านมาก อีกส่วนหนึ่งคือความรู้ของผู้ส่งมอบ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อหลายเดือนมาแล้ว มีหน่วยงานในภาครัฐทำเรื่องเกี่ยวกับงานวิจัย มาเยี่ยมชมสถาบันฯ ของเราแล้วถามว่า หน่วยงานของเราทำหน้าที่ในการวัด เป็นตัววัดในระดับประเทศ และในการทำตัววัดนั้นจะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ปรากฏว่าองค์ความรู้เหล่านั้นพอจะมาทำเรื่องการจัดการความรู้พบว่าความรู้นั้นติดไปอยู่ที่ที่ปรึกษาที่จ้างมาจากต่างประเทศ ไม่เหลืออะไรอยู่ที่องค์กรเลย ท่านช่วยกลับไปคิดนิดหนึ่งว่าความรู้จริงๆ แล้วอยู่ที่ตัวคนอย่างเดียวหรือไม่ ในตัวจังหวัดของท่านความรู้อยู่ที่ชุมชน ผู้ประกอบการซึ่งเป็นแหล่งความรู้ที่ใหญ่มาก



Source: Survey of 400 Executives by Delphi

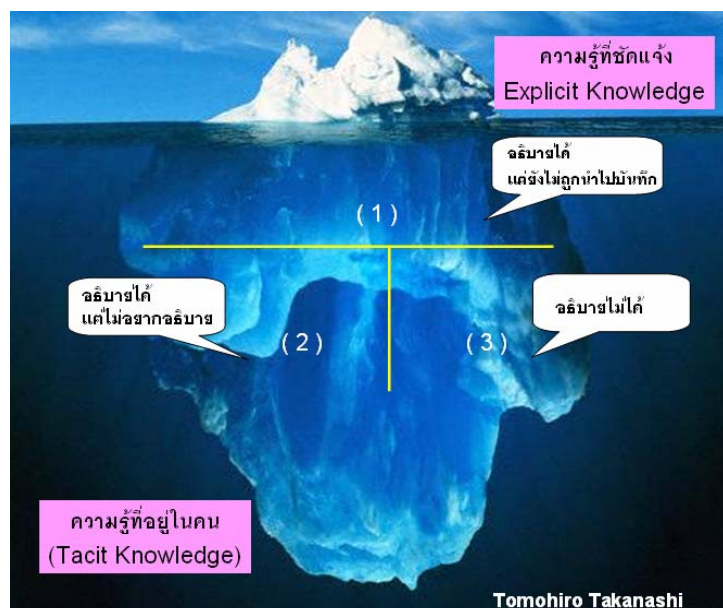
รูปที่ 5 แหล่งความรู้ในองค์กร

รูปที่ 5 แสดงผลการสำรวจในต่างประเทศ แหล่งความรู้สำคัญในองค์กรกว่า 40% อยู่ในพนักงาน ที่เหลืออยู่ในรูปแบบของเอกสาร อยู่ในฐานข้อมูลต่างๆ เนื่องจากเป็นงานวิจัยในต่างประเทศ



รูปที่ 6 แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร

เนื่องจากมีโอกาสไปสอน KM ในหน่วยงานราชการ จึงถือโอกาสทำการสำรวจจากหน่วยงานราชการในเมืองไทย คำถามคือ ท่านคิดว่าความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรของท่านเป็นแบบใด อยู่ในตัวคนหรือว่าอยู่ในเอกสารฐานข้อมูล แบบใดมากกว่า เป็นสัดส่วนเท่าใด จากรูปที่ 6 จะเห็นว่าเกือบ 30% อยู่ในคน กับในเอกสารเท่าๆ กัน ประมาณ 40% เห็นว่าความรู้ที่อยู่ในตัวคนนั้นมากกว่าที่อยู่ในเอกสารมาก เพราะฉะนั้นรวมกันแล้ว 70% ความรู้ที่อยู่ในตัวคนนั้นมากกว่าอยู่ในเอกสารที่ท่านเขียนไว้ เพราะฉะนั้นในองค์กรต่างๆไป คือ 70% อยู่ในตัวคน เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ก็คือการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวคนนั่นเอง

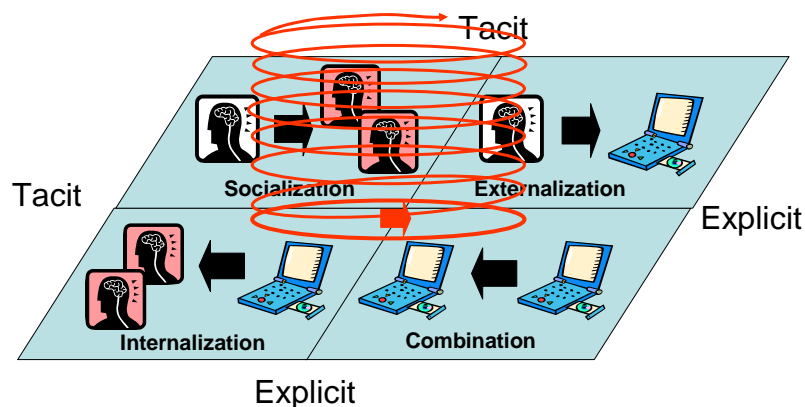


รูปที่ 7 การเปรียบเทียบความรู้เหมือนภูเขาน้ำแข็ง

ความรู้มีอยู่ 2 แบบ จากรูปที่ 7 ถ้าเราเปรียบเทียบความรู้เหมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่ข้างบนนั้นเป็นส่วนที่มองเห็นได้เราเรียกว่า**ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge)** ซึ่ง ความรู้ที่ชัดแจ้ง นี้อยู่ในเอกสาร ในฐานข้อมูล ความรู้ที่ชัดแจ้ง มีลักษณะพิเศษ ลอกเลียนกันได้ สอนกันได้ ง่าย เพราะฉะนั้นตัวนี้ไม่น่าห่วง คือ ถ้ามีเยอะจะสามารถสอนได้ ผิดกับ**ความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit knowledge)** ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และส่วนนี้จะมีประมาณ 70% ส่วนที่ใกล้น้ำที่สุดก็คือ ความรู้ที่อยู่ในคน ซึ่งอธิบายได้แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก ตรงนี้เราเรียกว่าเป็นความรู้ที่อยู่ในคน ที่เกือบจะถึง Explicit แล้ว แต่ยังไม่มีโอกาส เพราะผู้ที่เป็นเจ้าของความรู้บางครั้งไม่มีเวลาบ้าง บางครั้งไม่แน่ใจว่าตัวเองมีความรู้อยู่เลยไม่ได้นำเสนอออกมาเขียน ส่วนที่ 2 เป็นส่วนสำคัญ เป็น ความรู้ที่อยู่ในคน ซึ่งอธิบายได้แต่ไม่ยอมอธิบาย เพราะกลัวจะหมดความสำคัญ กลัวว่าของผู้อื่นจะดีกว่า สุดท้ายคือส่วนที่อธิบายไม่ได้จริงๆ ซึ่งอยู่ใต้น้ำ

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่เป็นความรู้ที่อยู่ในคนขึ้นมาอยู่เหนือน้ำมากที่สุด สามารถจะนำไปสอนกันได้ ทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ในส่วนที่ขึ้นมาเหนือน้ำไม่ได้จริงๆ ก็ใช้วิธีการถ่ายทอดโดยการพบปะพูดคุย จะมีเครื่องมืออีกหลายตัวที่ใช้ เพราะฉะนั้น**หลักเกณฑ์ในเรื่องของการจัดการความรู้ คือ ทำอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transition) ของ Tacit และ Explicit ให้ได้มากที่สุด เพื่อทำให้เกิดความรู้องค์กร**

Knowledge Spiral (SECI Model)



Nonaka & Takeuchi

รูปที่ 8 SECI Model

ในรูปที่ 8 ส่วนที่อยู่ตรงกลางที่หมุนหมายถึงการแลกเปลี่ยนแต่ละครั้งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ส่วนที่เป็นองค์ความรู้นั้นมีจุดสำคัญคือ จะต้องเป็น**องค์ความรู้ที่ส่งตรงถึงการดำเนินงาน (performance) ขององค์กร** หรือ**ทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (vision)** ขององค์กรได้ จะไม่ขอกล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้มาก เพราะท่านอาจจะคุ้นเคยอ่านเอกสารของ ก.พ.ร. ซึ่งให้คำจำกัดความในเรื่องของ KM หรือการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็นการรวบรวม



องค์ความรู้ที่มีในสวนราชการ ที่เราพูดถึงความรู้เมื่อสักครู่เป็นเพียงส่วนน้อย ส่วนที่เป็นความรู้ที่สำคัญ องค์ความรู้ที่สำคัญบางครั้งกระจายกระจายอยู่กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ การจัดการความรู้ก็คือ การนำองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายต่างๆ ไป ไม่ว่าจะอยู่ในสวนของราชการหรือที่ไหนก็ตามมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อพัฒนาตนเองให้ทำงานได้ เพื่อให้องค์กรนั้นมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ยกตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการทำสำรวจองค์กรที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศกว่า 40 องค์กร พบว่าหลายองค์กรมีการทำกิจกรรมบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความรู้ แล้วนำกิจกรรมเหล่านั้นมาจัดเป็นกลุ่มได้ประมาณ 10 กลุ่ม ใน 10 กลุ่มนี้มีเรื่องของ **การแบ่งปันและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)** ซึ่งบางท่านอาจจะมีและทำอยู่แล้ว ซึ่งแสดงว่าใกล้เรื่องของ KM แล้ว มีการ **นำประสบการณ์ในอดีตมาใช้ให้เป็นประโยชน์ คือมีการนำสิ่งที่เราเรียนรู้ในบทเรียน (Lesson learned)** เพื่อใช้ป้องกันหรือแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการทำงานของเรา มีเรื่องของการจัดทำเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องของการจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า เนื่องจากเป็นภาคเอกชน จริงๆ แล้วก็คือการจัดทำฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ผู้ประกอบการต่างๆ เป็นต้น

ฉะนั้นหลายๆ องค์กรน่าจะมีการทำในเรื่องของการจัดการความรู้ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว คำถามคือว่า ทำอย่างไรองค์กรเหล่านั้นจึงจะได้รับการยกย่องว่ามีความเป็นเลิศ อะไรที่ทำให้การทำเหล่านี้แตกต่างจากสิ่งที่องค์กรหรือจังหวัดที่ท่านทำอยู่ คำถาม 2 คำถามนี้ การทำการจัดข้อมูลของท่านนั้น เช่น **การทำเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นระบบหรือไม่** คำว่าเป็นระบบคือการทำเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน การทำการปฏิบัติที่เป็นเลิศ **ท่านมีขั้นตอนในการคัดเลือกอย่างไร มีการทำอย่างต่อเนื่องหรือไม่** มีการวัดหรือไม่ว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ได้มานั้นเป็น การปฏิบัติที่เป็นเลิศ จริงหรือไม่ และสุดท้ายมีคนนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่ท่านจัดเรียบร้อยแล้วไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ ฉะนั้นการที่จะบอกได้ว่าสิ่งที่องค์กรของท่านทำอยู่นั้นเป็นการจัดการความรู้หรือไม่ จะต้องใช้คำถาม 2 คำถาม ถามกับทีมงานของท่าน ว่าสิ่งที่ท่านทำเป็นเช่นนี้หรือไม่ เป็นระบบหรือไม่ ใช้ประโยชน์หรือไม่ สถาบันฯ มองว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นการบริหารการจัดการหรือกระบวนการ หรือเป็นเครื่องมือ (Tools) ที่จะทำให้คนสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่ไปจัดการความรู้ แต่เป็นการจัดการคนเพื่อให้เขาไปใช้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้คนคิดเป็น ทำเป็น ส่งผลการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายที่ว่านี้อาจเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์หรือพันธกิจ ของท่าน สุดท้ายก็คือทั้งคนและองค์กรเก่งขึ้นสามารถไปแข่งขันได้

การที่จะทำให้คนนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องกลับไปในตัว วิสัยทัศน์ ของท่านเองว่าคืออะไร คำถามคือ ในการบรรลุ วิสัยทัศน์ ของท่านท่านต้องใช้ความรู้อะไร แล้วถ้าต้องใช้ความรู้ นั้นเรามีแล้วหรือไม่ ถ้าไม่มีต้องไปหาจากที่ไหน จะสร้างอย่างไร จะนำเข้ามาอย่างที่ท่านอธิบายได้เรียนให้ทราบแล้ว คือการให้คนอื่นทำ (Sub-contact) หรือไม่ หรือท่านจะสร้างขึ้นมาจากข้างใน แล้วถ้าท่านมีความรู้เหล่านั้น จะเป็นแบบ Explicit หรือ Tacit จะอยู่ในตัวคนหรืออยู่ในเอกสาร หรืออยู่ในฐานข้อมูล ถ้าเป็นฐานข้อมูลมีความครบถ้วน

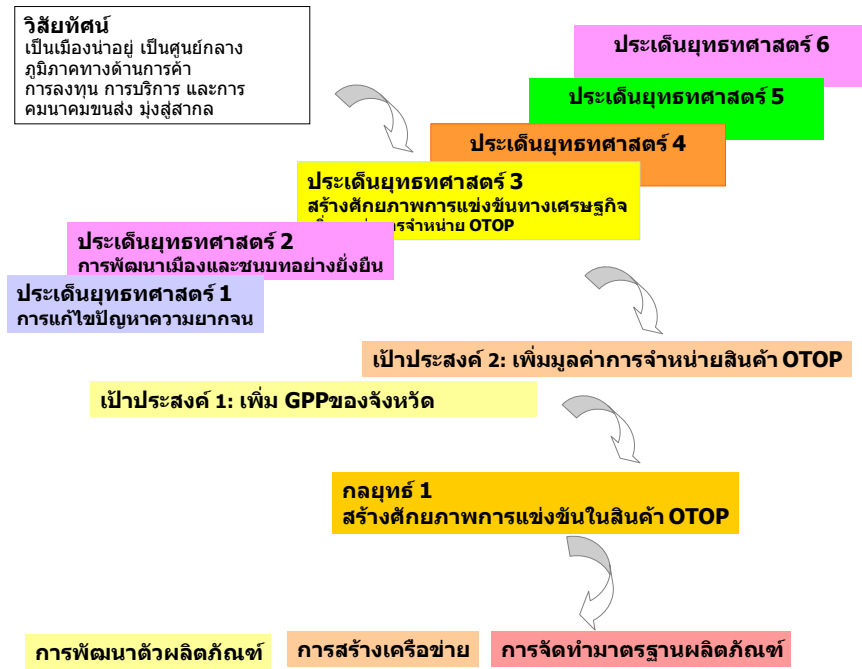




สมบูรณ์หรือไม่ ข้อมูลที่ท่านเก็บเป็นข้อมูลล่าสุดหรือไม่ นำมาใช้ได้หรือไม่ ถ้าเป็นฐานข้อมูล ความรู้เหล่านั้นเข้าถึงกันสะดวกหรือไม่ ไม่ใช่มีฐานข้อมูลที่กว่าจะนำเข้าไปใช้แล้วลำบากมาก มีเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ไม่กี่เครื่อง ที่สำคัญถ้าเป็น ความรู้ที่อยู่ในคน จะมีมากกว่า 70% ในองค์กรของท่านมีการแบ่งความรู้นี้ให้กันหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านที่กำลังเกษียณไป มีการแบ่งความรู้ที่ได้มาน้อยแค่ไหน ยกตัวอย่าง เรื่องของการนำความรู้จากผู้ที่เกษียณอายุ หน่วยงานที่ทำได้ดีก็คือกระทรวงกลาโหมของสหรัฐฯ มีโปรแกรมพิเศษ สำหรับบุคลากรที่จะเกษียณอายุจะมีบุคลากรกลุ่มหนึ่งที่เรียกว่า Knowledge capture เป็นผู้จัดเก็บองค์ความรู้เข้าไปสัมภาษณ์ผู้ที่กำลังจะเกษียณ โดยการดึงความรู้ พยายามหาว่ามีความรู้เรื่องอะไร มี Network กับใครบ้าง แห่ล่าความรู้ที่ผู้เกษียณอายุไปหาที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานทำได้อย่างไร นำคำตอบเหล่านี้กลับมาแล้วสร้างเป็น ความรู้ที่ชัดเจน ทำให้ผู้อื่นสามารถเข้ามาแล้วเรียนรู้ได้ นี่เป็นตัวอย่างของการดึงความรู้ที่อยู่กับตัวคน เข้ามาเป็นความรู้ที่ชัดเจน สดท้ายคำถามที่สำคัญมากก็คือ มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ หรือเกิดประโยชน์กับงานหรือไม่ และที่ขาดไม่ได้คือ เรามีการนำองค์ความรู้กลับคืนสู่องค์กร นั้นอย่างไร

ในแต่ละจังหวัดก็คงมีวิสัยทัศน์ของท่าน คำถามที่จะบอกว่าถ้าเราจะให้บรรลวิสัยทัศน์นั้น ความรู้หลักๆ เราต้องมีอะไรบ้าง อะไรเป็นความรู้ที่จำเป็นในการบรรลุวิสัยทัศน์ การทำตรงนี้จะทำให้ท่านทราบถึงแหล่งข้อมูลใหญ่ๆ ที่อยู่ในองค์กรของท่าน ถ้าท่านมีแสดงว่าองค์กรของท่านมีองค์ความรู้ที่มีค่ามากที่สุดที่สามารถสร้างให้กลายเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของจังหวัด เมื่อไปถามในระดับองค์กรปรากฏว่า มีความรู้บางอย่างที่ท่านขาดอยู่ หรือไม่มีเลย ท่านอาจจำเป็นต้องสร้างความรู้เหล่านั้นขึ้นมา นั่นคือ**ความรู้ในระดับองค์กร** ถ้านำความรู้ทั้งหมดไปถามในกระบวนการ สิ่งที่ท่านจะได้ก็คือ จะทำกระบวนการนี้จะต้องใช้อะไร ความรู้ตรงนี้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร ความรู้นี้ส่งต่อที่ใคร แล้วการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มีใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ฉะนั้นผลจากการใช้คำถามนี้ไปถามในกระบวนการ ท่านจะได้เรื่องของการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge flow) ท่านจะได้เรื่องของความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ (Working knowledge) ที่ท่านจำเป็นต้องมีในการทำงาน ฉะนั้นการทำงานใน 2 ระดับ สามารถทำได้ขึ้นกับความต้องการของท่าน ยกตัวอย่าง จากเอกสารของ ก.พ.ร อาจจะต้องตรงกับบางจังหวัด เข้าใจว่าในขณะนี้ส่วนใหญ่จังหวัดได้ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ไปแล้ว รวมถึงเป้าประสงค์ ที่ท่านจะต้องมีในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่มีหลายกลยุทธ์ ช่วยสนับสนุนด้วยยุทธศาสตร์แต่ละตัว เป้าประสงค์แต่ละตัว รวมไปถึงกระบวนการหลักๆที่จะสนับสนุนกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ ฉะนั้นในการที่จะทำ KM โดยใช้คำถามที่ได้กล่าวไป ท่านสามารถนำส่วนนี้ไปใส่ในส่วนของกระบวนการที่ท่านกำหนดขึ้นมา ดังตัวอย่างใน รูปที่ 9





รูปที่ 9 ตัวอย่างของกระบวนการงานในการใช้ KM

ในรูปที่ 9 จะเห็นว่าจังหวัดนี้มีวิสัยทัศน์ในเรื่องของเมืองน่าอยู่ เป็นศูนย์กลางภูมิภาคด้าน การค้า การลงทุน บริการทั้งหลาย มาถึงกระบวนการที่สำคัญ มีกระบวนการหลักๆอยู่ 3 ตัว เพื่อ สนับสนุนกลยุทธ์ในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันสินค้าของ OTOP ซึ่งมีกระบวนการอยู่ 3 ตัว ฉะนั้นสิ่งที่ต้องทำคือ กลับไปดูที่กระบวนการแต่ละกระบวนการ แล้วเริ่มตั้งคำถาม กระบวนการนี้ ต้องใช้ องค์ความรู้ อะไร เรามีองค์ความรู้นั้นแล้วหรือยัง ถ้ามีอยู่ในรูปแบบไหน มีครบถ้วนหรือไม่ ถ้าอยู่ในฐานข้อมูลมีครบถ้วนหรือไม่ ถ้าเป็นคนอื่นที่ต้องการใช้กระบวนการนี้จะเข้าไปถึงข้อมูลนี้ได้ หรือไม่ ถ้าไม่ได้อยู่ในเอกสาร แต่อยู่ที่คน ในการแลกเปลี่ยนทักษะหรือความรู้ที่อยู่ในคน เหล่านี้ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ นั้นๆหรือไม่ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ท่านควรจะกลับไปทำ





คำตอบ	KM Process	ระบบ/กิจกรรม
ยังขาด K นั้น	สร้าง และแสวงหา K	การฝึกอบรมใน Competency ที่ขาด เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ, Joint R &D, ใช้ K จากภายนอก
มี K แต่ยังไม่ดี ไม่สมบูรณ์ ไม่ทันสมัย อยู่กระจัดกระจาย	รวบรวม ประมวล และกลั่นกรอง K	• ค้นหาและรวบรวม Best Practices • ฐานข้อมูล/ K ในด้านต่าง ๆ
เข้าถึง K ได้ยากและช้า	ทำให้ผู้ใช้ K เข้าถึง K ได้ง่าย และสะดวก	ระบบ ICT
มีการแบ่งปัน K ระหว่างกัน น้อยมาก	สร้างบรรยากาศ ระบบ และ เวทีแลกเปลี่ยน K ทั้งภายใน และภายนอก	• การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ • Joint R &D • การจัดกลุ่มงานตามภารกิจ
มีการนำ K ไปใช้ประโยชน์ ไม่มากนัก	ทำให้การเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน	• การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน • ปลุกฝังให้บุคลากรเห็นว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่

รูปที่ 10 คำตอบขององค์ความรู้และการแก้ปัญหา

ถ้าท่านไปถามแล้วในระดับกระบวนการ ปรากฏว่า เรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP ไม่มีเลย จังหวัดเราขาด องค์ความรู้ นั้น คือเรื่องของการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ที่ต้องทำเมื่อมีการแสวงหา องค์ความรู้ ในเรื่องของกิจกรรมต้องมีการฝึกอบรมเพื่อสร้างศักยภาพ (Competency) หรือความรู้ที่ขาดนั้น ให้เกิดสังคมตรงนั้น หรืออาจจะต้องสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในเรื่องนั้น หรือแม้กระทั่งทำการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยนั้นช่วยในเรื่องของการทำการวิจัยและพัฒนา ในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือแม้กระทั่งดึงความรู้จากจังหวัดอื่นเข้ามา นี่เป็นตัวอย่างของกิจกรรม ซึ่ง นำมาจากการทำ Blueprint for Change ของจังหวัดหลายๆจังหวัดที่ส่งมาให้ ก.พ.ร สิ่งที่มีอยู่ตรง นี้อาจตรงกับสิ่งที่ท่านมีในจังหวัดของท่านแล้วก็ได้

มาถึงคำถามที่ 2 คำถามแรกคำตอบว่าถ้าไม่มีก็ทำแบบนี้ ถ้ามีแล้ว องค์ความรู้ นั้นยังไม่ดี ยัง ไม่สมบูรณ์ อยู่กระจัดกระจาย ท่านจะต้องมีการทำให้ องค์ความรู้ ตรงนั้นอยู่เป็นที่และสมบูรณ์ มีการกลั่นกรององค์ความรู้ ตัวอย่างนี้คือต้องค้นหาว่า องค์ความรู้ ที่อยู่กระจายกันนั้น องค์ความรู้ อัน ไหนที่ถือว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หลายท่านคงเคยทำมาแล้ว การค้นหา การปฏิบัติที่เป็นเลิศ มี วิธีการหลายอย่าง กระบวนการหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งคือการทำ benchmarking เป็นการ แลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน เมื่อเราแลกเปลี่ยนกับคนอื่น เราไปดึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศของ เขามาปรับกับกระบวนการทำงานของเรา ได้เป็นกระบวนการใหม่หรือวิธีการใหม่ซึ่งดีกว่าเดิม อีก ส่วนเป็นเรื่องของการทำโดยการรวบรวมฐานความรู้ที่อยู่กระจัดกระจายนั้นให้เป็นระบบ คำถามที่ ถูถามว่าถ้าเช่นนั้นสิ่งที่ท่านมีอยู่ที่เป็นฐานข้อมูล สมมติว่าเป็นความรู้ที่ชัดเจน จะเข้าถึงได้ยากและช้า





เราคงต้องทำให้ผู้ใช้ที่เกี่ยวข้องนั้นสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือองค์ความรู้ เหล่านั้นได้ ก็คือระบบ ICT (Information and computer technology) นั่นเอง คือสิ่งที่กำลังทำอยู่ ถ้าเป็นความรู้ที่อยู่ในคน พบว่าในกระบวนการของเราไม่ค่อยมีตัวที่เป็นเอกสาร ส่วนใหญ่ทำด้วยทักษะหรือประสบการณ์ ใช้คำถามนี้ถามปรากฏว่าคนที่อยู่ในกระบวนการนั้นไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้ระหว่างกัน จึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ หรือระบบเพื่อให้ใช้เป็นเวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตัวอย่างจากท่านที่ทำ Blueprint for Change ส่งให้ ก.พ.ร การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ก็คือการนำผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในหรือนอกองค์กรเข้ามารวมกันแล้วให้ออกโอกาสเขาแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในคน พูดคุยกัน แลกเปลี่ยน ความรู้ที่อยู่ในคน กัน หรือทำการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญข้างนอก เพื่อดึงแลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือแม้กระทั่งการปรับโครงสร้าง จัดกลุ่มงานตามภารกิจ คือนำคนที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานกลับเข้ามารวมกัน เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งตามภารกิจ ตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ทำให้คนที่มีประสบการณ์ที่หลากหลายมีโอกาสแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ข้ามหน่วยงานกัน ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่ง

Focus Group เป็นส่วนหนึ่ง แต่จริงๆแล้วมีเครื่องมือ (Tools) เรื่องของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practitioners : **COP**) จะเป็นลักษณะการทำคล้าย Focus group ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการระดมความคิด (Brainstorm) เรียกว่าเป็นเวทีได้เหมือนกัน แต่สิ่งที่แตกต่างในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในคน คือการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของการจัดการความรู้นั้นส่วนใหญ่จะพยายามให้ทำในลักษณะของการสมัครใจ (Voluntary) เข้ามารวมกลุ่มกันในเรื่องที่น่าสนใจ แลกเปลี่ยนกัน หลายองค์กรได้เริ่มทำ เช่น พวกชมรมต่างๆ แต่ชมรมเหล่านั้นเป็นชมรมซึ่งไม่ได้มีผลโดยตรงกับสมรรถนะ (Performance) ของจังหวัดหรือองค์กรของท่าน การรวมกลุ่มกันนั้น เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน COP มาด้วยความสมัครใจ แต่ใน Focus Group มาด้วยวัตถุประสงค์คือต้องการปรับปรุงคุณภาพของงานหรือทำให้องค์กรดีขึ้น Focus Group ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง แต่ค่อนข้างบีบคั้นพอสมควร แต่เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถดึง ความรู้ที่อยู่ในคน ของคนเข้ามารวมกันได้และหาวิธีแก้ไขได้

สุดท้ายเป็นเป็นคำถามที่สำคัญมากและหลายองค์กรนั้นหลุดตรงนี้ คือ **มีการนำองค์ความรู้ นั้นไปใช้หรือไม่ ถ้าคำตอบของท่านคือไม่** หรือไม่ค่อยมีเท่าไร ฐานข้อมูลที่ทำมาไว้มากมายแต่ไม่มีคนเข้าไปใช้เลย ทำให้ไม่เกิดองค์ความรู้เกิดขึ้น ฉะนั้นจำเป็นต้อง**ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน** เช่น ในการประเมินผลงานของบุคลากรอาจต้องทำให้เรื่องการแข่งขันความรู้แบบสมัครใจ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล ผู้ที่เข้าไปร่วมกิจกรรม เข้าไปสนับสนุน (Contribute) ให้ความรู้กับคนอื่น ฝึก (Train) ผู้อื่น น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน เพราะเต็มใจที่จะ share ความรู้กับผู้อื่น หรือปลูกฝังให้คนเห็นว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่หนึ่ง ในส่วนของกระบวนการบริหารความรู้ (Knowledge management process) ก็เป็นอีกมิติหนึ่ง ที่ไม่มีจริงๆ แต่เป็นมิติของ องค์ความรู้ ซึ่งมิติอันนี้มีที่อยู่ ไม่ได้ได้อยู้อย่างเป็นกระบวนการ เหมือนกับท่านทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) คือ **PDCA (Plan Do Check Act)** เราไม่





สามารถบอกได้ว่าเราทำ PDCA แต่จะบอกได้ว่านำ PDCA ไปปรับปรุงกระบวนการอะไร เช่นเดียวกัน KM Process ก็เป็นกระบวนการหนึ่งแต่บอกไม่ได้ว่าเรามีกระบวนการ KM ในองค์กร บอกได้เพียงว่ากระบวนการนี้ไปประกบหรือบูรณาการอะไร เป็นบริบท (Context) ขององค์ความรู้ ฉะนั้นคำว่า KM เมื่อนำมาทำให้ง่าย คือขณะนี้ท่านต้องมองกลับไปที่กระบวนการองค์กรของท่าน ตั้งแต่ วิสัยทัศน์ ลงมาถึงกระบวนการงาน แต่เดิมท่านมองด้วยแว่นของผู้บริหาร หรือแว่นของ HR หรือแว่นของ IT ในส่วนงานที่ท่านอยู่ ขณะนี้อยากให้ถอดแว่นอันนั้นออก มาสวมแว่นของ องค์ความรู้ ซึ่งเลนส์คือการมองออกไปในมิติของความรู้ กระบวนการเหมือนเดิมแต่กลับเข้าไปวิเคราะห์ว่าในกระบวนการงาน หรือ วิสัยทัศน์ ของท่าน ใช้คำถามที่ให้ทำไปทั้ง 8 ข้อ คำว่าใส่แว่นคือมองทุกอย่างให้เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้ โดยตั้งคำถามทั้ง 8 ข้อ ฉะนั้นกระบวนการ KM จริงไม่ได้มีตัวตนอยู่ แต่มันคืออีกมิติที่คาบอูบงานของท่านทั้งหมด คือการมองจากมุมมองหนึ่ง

KM ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นการกลับเข้าไปมองในกระบวนการหรืองานของท่าน ทุกอย่างที่ท่านทำด้วยเลนส์อันนี้ โดยใช้คำถามง่ายๆที่เป็นตัวอย่าง ตัวนี้สำคัญมากและเข้าใจว่าหลายท่านได้ทำส่วนนี้ไปโดยไม่รู้ตัว โดยทำในเรื่องระยะสั้น (Short term) ที่ อ.นิธินาถ ได้กล่าวไว้ ความรู้ที่อยู่ในคนมีความรู้หรือยัง นั่นคือมิติหนึ่งที่เป็นเรื่องของ องค์ความรู้ แต่ยังเป็นมิติหนึ่งที่อยู่ในคน จริงๆมีความรู้บางอย่างที่อยู่นอกคนอีกเยอะ และไม่ใช้คนในองค์กร แต่เป็นคนที่อยู่นอกองค์กรที่เป็นผู้เกี่ยวข้องของท่าน ที่สำคัญคือการมองนั้น บางครั้งท่านมองเป็นจุด ดูแค่ที่ไม่มีความรู้ก็สร้างพัฒนาคนขึ้นมา แต่ไม่ได้มองไปจนครบกระบวนการทั้งหมด ไม่ได้ถามคำถามทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบ ตัวอย่าง ท่านกำลังจัดทำรวบรวม การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของ องค์ความรู้ ในเรื่องของ R&D ของผลิตภัณฑ์ OTOP ต้องถามว่าการวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญกับ วิสัยทัศน์ ของท่านหรือไม่ ถ้าทำสำเร็จ องค์ความรู้ จะมีผลต่อกลยุทธ์หรือ วิสัยทัศน์ ของท่านหรือไม่ ความรู้นี้เป็นความรู้ที่สำคัญมากหรือไม่ ที่สำคัญในฐานข้อมูลของท่านที่ทำไว้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือไม่ ฉะนั้นการทำการกิจกรรมนี้ ต้องกลับไปดูในมุมมองขององค์ความรู้ให้ครบถ้วนตั้งแต่ต้นจนกระทั่งนำความรู้นั้นไปใช้ หลายองค์กรดูแค่การกลั่นกรองความรู้แล้วหยุด ฉะนั้นตัว KM คือการมองด้วยเลนส์แล้วมองอย่างครบทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การค้นหาคำความรู้ (**Identify knowledge**) การรวบรวมกลั่นกรอง การทำให้ผู้ที่ต้องใช้เข้าถึงองค์ความรู้ได้สะดวก สุดท้ายคือการนำความรู้นั้นไปใช้ ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆต้องกลับไปทบทวน ใหม่ว่าในแผนงานของท่านที่จะปรับปรุงนั้นท่านได้รวมเอามิติในเรื่องขององค์ความรู้ได้ครบถ้วนในทุกประเด็นในกระบวนการบริหารความรู้หรือไม่





คำถาม: รองผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ (คุณรังสรรค์ เพียรอดวงษ์)

Tacit คือเรื่องเฉพาะตัว ไม่มันใจว่า จะให้ Tacit นี้มา เรามีการจดลิขสิทธิ์เป็นคู่แข่ง ไม่ใช่กลุ่ม cluster กันเอง บางครั้งเราแข่งขันกันเอง 2 ฝ่าย รัฐบาลมีเงิน 100 ล้านบาท เรามี 5 จังหวัด เราพยายามไขว่คว้าหาเข้ามาเพื่อเสริมในส่วนที่เราเข้มแข็ง อ่อน ไม่ได้มองภาพรวม สิ่งที่ทำยากก็คือ ความรู้ที่อยู่ในคน ที่อาจารย์พูดถึงว่ามีประมาณ 70% ที่อยู่ได้น้ำ ผมเกรงว่าผู้รู้จะไม่ให้เรา เนื่องจากไม่อยากเพิ่มคู่แข่ง เพราะกว่าจะคิดได้ว่าจุดอ่อน จุดแข็งเป็นอย่างไร คงไม่ให้เรา

คำตอบ : ดร.บุญดี บุญญากิจ

เป็นคำถามที่ดีและเป็นคำถามที่พบมากเมื่อตอนทำ benchmarking ของหน่วยงานภาคเอกชน เพราะจะต้องยืมหมื่อยืนแมว เอาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาแลกกัน ตัวอย่างเช่น benchmarking ในการทำโรงงานน้ำตาล 8 แห่ง เป็นคู่แข่งโดยตรงทำได้ แต่ต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจก่อนว่าการแลกเปลี่ยนนั้นเป็นท่านได้เราได้ (Win-Win) ได้ประโยชน์อะไร แลกเฉพาะส่วนนั้น เก็บเป็นความลับ รักระหว่างเรา พูดในเรื่องของสิทธิบัตรหรือความรู้ที่เป็นความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ข้อสำคัญในการทำตรงนี้ท่านอาจต้องอาศัยคนกลาง ซึ่งจะช่วยเป็นตัวกลางในองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันเข้ามาแลกเปลี่ยนบางเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องของการตลาด หรือบาง Tacit knowledge แลกยากมาก แต่จริงๆ แล้วการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ท่านต้องดูให้ดีกว่าตัวที่ท่านอยากแลกอยู่ตรงนี้ แต่จริงๆ มีความรู้อื่นๆ หรือเป็นปัจจัยอย่างอื่นที่นำมาสู่ตรงนี้ ซึ่งบางครั้งไม่ได้เป็นความลับ เช่น ถ้าท่านอยากแลกเรื่องการวิจัยและพัฒนาอาจแลกว่าทำอย่างไร ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยชัดมาก การทำการวิจัยและพัฒนา ไม่ใช่เพียงได้คนเก่งมา ต้องกลับมาถึงการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามาในองค์กร ซึ่งจริงๆ แล้วไม่ใช่ความลับ เป็นกระบวนการในการคัดเลือกคนที่จะมาทำงานในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ในเรื่องของ การพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้เขาสามารถทำการวิจัยและพัฒนาได้ เป็นต้น ฉะนั้นในการแลกเปลี่ยนตรงนั้นต้องกลับไปมองว่าองค์ความรู้ที่จริงแล้วมาจากกระบวนการไหนบ้าง และมีองค์ความรู้อะไรที่จะส่งผลให้ดึงองค์ความรู้ที่เป็นความลับ ท่านอาจนำส่วนนั้นเข้ามาแลกกัน อาจไม่ต้องโดยตรง คงพอมองเห็นภาพ เพราะเป็นเรื่องเดิมๆ ที่มองด้วยเลนส์ที่เป็นเลนส์องค์ความรู้ แล้วมองให้ครบ ตั้งแต่ข้างบนเสาะแสวงหาจนถึงการใช้องค์ความรู้

จุดสำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ ต้องให้ **Right People, Right knowledge, at the Right Time** ขอ 3 คำนี้เท่านั้น จะทำอะไรก็ได้ One-stop service ก็ทำไม่ได้หากขาด 3 คำนี้ ฉะนั้นการทำ KM จะทำให้คนที่ควรจะได้ความรู้หรือข้อมูลนั้น ได้ความรู้ที่เขาต้องการในเวลาที่เขาต้องการและทันเวลา ซึ่งพวกศูนย์โทรศัพท์ (Call center) ต่างๆ ที่เป็น One-stop service ถ้าไม่มีตรงนี้ก็ทำยาก ฉะนั้นนี่คือหัวใจสำคัญ





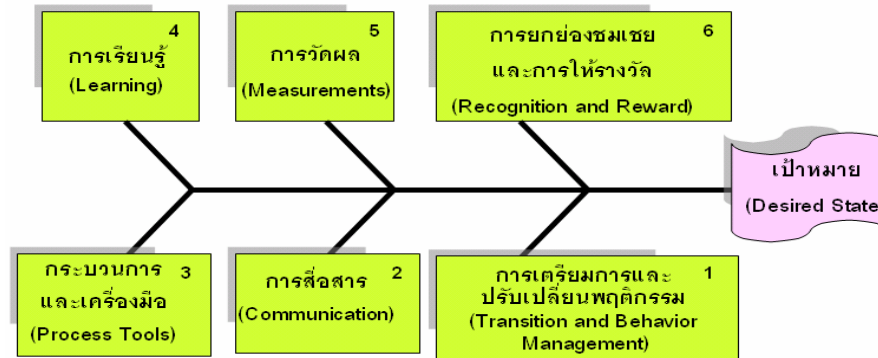
เมื่อสักครู่กล่าวถึงกระบวนการบริหารความรู้ สำหรับท่านที่มีกิจกรรมตรงนี้อยู่แล้ว ซึ่งจะมาจากกรณีวิเคราะห์ด้านอื่นๆ ไม่ได้มาจากการใส่เลนส์ก็ตาม เผลอออกมาเหมือนกันเพราะมุมมองของท่านอาจมีเลนส์องค์ความรู้ นั้นอยู่แล้ว ขอให้ท่านกลับไปดูว่าตรงนี้นั้นอยู่ภายใต้บริบทของท่านหรือไม่ เพราะ KM นั้นไม่ได้ลอยๆ ต้องกลับไปหิวโหย หรือวิสัยทัศน์ที่ท่านตั้งไว้ ฉะนั้นกระบวนการบริหารความรู้จริงๆ ไม่มีอยู่จริง แต่คือการมองเข้าไปในระดับตั้งแต่ วิสัยทัศน์ ถึงกระบวนการทั้ง 3 ตัว ยกตัวอย่างประโยชน์ในส่วนของกิจกรรมที่ท่านทำ หากทำโดยไม่มองถึงระดับสูง กิจกรรมที่ท่านทำส่วนใหญ่จะเป็นแบบนี้ คือทำแบบคนละทิศคนละทาง จัดรวบรวมข้อมูลก็จริงแต่ทั้ง 10 กระบวนการ หน่วยงานนี้ก็จัดทำข้อมูล แต่เมื่อทำออกมาแล้วไม่ได้อะไร **ไม่มีพลังผสานความแตกต่าง (Synergy)** แต่ถ้าทำถูกทิศทาง ทุกคนรู้จักว่ากระบวนการบริหารความรู้ ทั้งหมดคืออะไร บริบทคืออะไร ท่านจะเริ่มเห็น**ความสอดคล้อง (Alignment)** ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าจะให้ดีที่สุดอย่างที่ท่าน อ. นิธินาถ เรียนให้ทราบคือนอกจากสอดคล้องแล้วยังบูรณาการกันอีก ก็คือ สมมติว่าท่านกำลังทำฐานข้อมูลอะไรกันอยู่กระจัดกระจาย ท่านสามารถใช้ฐานข้อมูลอันเดียวแต่สามารถเอาองค์ความรู้ต่างๆ เข้ามาจัดอยู่ในที่เดียวกันได้ นั่นคือทรัพยากรต่างๆ ที่ท่านต้องใช้ ฉะนั้นภาพที่ ideal จริงๆ คือตรงนี้ การทำ KM เหมือนนกเมื่อสักครู่ ไม่ต้องวุ่นวาย ใช้แรงแต่น้อย แต่ได้ผลเยอะ

เรื่องของ KM กับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง KM สามารถลงมาถึงตรงเรื่องของการวิเคราะห์กระบวนการงาน แต่เดิมท่านวิเคราะห์โดยมีปัจจัยหรือเกณฑ์หลายอย่าง ขอให้ท่านเพิ่มมิติในเรื่องขององค์ความรู้เข้าไปด้วย ในส่วนของ อ. นิธินาถ ท่านพูดเรื่องศักยภาพ (Competency) ซึ่งชัดในเรื่องของความรู้อยู่แล้ว แต่ศักยภาพเป็นความรู้ที่อยู่ในคน ในองค์กรของท่านเท่านั้น ยังมีศักยภาพที่อยู่นอกองค์กรของท่าน ยังมีความรู้ที่เป็น ความรู้ที่ชัดเจน อยู่มากมายข้างนอกที่ท่านอาจไม่ได้คำนึงถึง ถ้าสามารถนำ KM นั้นหรือคำถามทั้ง 8 อันไปจับในส่วนของตรงนี้ได้ ในส่วนของ การตัดตรงกระบวนการงานของท่าน ก็คงไม่พูดในรายละเอียด ดังนั้นถ้าจะดูจากตรงนี้เรื่องของการบริหารจัดการความรู้, KM, Change Management, Information Management เป็นเรื่องที่รวม (integrate) กันหมด เพียงแต่ว่าท่านจะมองมุมไหนเท่านั้นเอง

ในเรื่องแบบจำลอง (Model) ของกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จะไม่พูดถึงในรายละเอียดโดยที่ Change Management จะมีอยู่ 6 ขั้นตอน มีส่วนหัวคล้ายหัวปลาซึ่งผู้ที่เคยทำ ฟังก้างปลาคงพอทราบ ด้านขวามือเป็นเป้าหมายของการทำ KM และก้างทั้ง 6 อันนั้นเป็นกระบวนการบริหารความรู้ เริ่มจากการเตรียมการและปรับปรุงพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ การวัดผลว่าเราทำได้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือยัง รวมทั้งระบบในการชมเชยและการให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจ (Motivate) คน แสดงดังรูปที่ 11



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



รูปที่ 11 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นสำหรับท่านที่เป็น CKO (Chief knowledge officer) ส่วนนี้จะมีรายละเอียด ให้กับทีม KM ของท่าน ทางขวามือตรงหัวเป็นส่วนสำคัญที่ท่านเกี่ยวข้องโดยตรง หมายถึงสภาพในอนาคตของ KM ก็คือ วิสัยทัศน์ ของ KM ที่ท่านต้องการ ซึ่งในส่วนนี้จะต้องมีความชัดเจน ยกตัวอย่างสมมติว่าในจังหวัดของท่าน มีการจัดทำวิสัยทัศน์จนถึงตัวกระบวนการงานนี้ แล้วท่านก็พบว่าเรื่องของการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์นั้นเป็นกระบวนการหลักและพบอีกว่าความรู้เกี่ยวกับ การวิจัยและพัฒนาของเรื่องผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นความรู้เริ่มต้น (Pre-knowledge) ที่ท่านต้องนำมาจัดการ สิ่งนี้คือพื้นที่มุ่งเน้นในการจัดการความรู้ (KM's focus area) ท่านได้มาแล้วจากกระบวนการ ท่านมีความรู้ในเรื่องของพัฒนาผลิตภัณฑ์ นำมาเป็นพื้นที่ (Area) ที่ท่านต้องการมุ่งเน้น (Focus) ทำ ท่านต้องจัดตั้งว่าต้องการมุ่งเน้นให้ตัว การวิจัยและพัฒนา Knowledge ของท่านนั้นเป็นอย่างไร เมื่อได้เป้าหมาย (Desired state) แล้วก็ใช้ 6 ขั้นตอนนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย ของท่าน ซึ่งส่วนหัวนี้คือตัว เป้าหมาย ตัว 6 ขั้นตอนนี้ซึ่งเป็น กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกรอบในการจัดทำแผน KM ของท่านนั่นเอง ข้อดีของ 6 ขั้นตอนนี้คือสามารถใช้เป็นกรอบความคิด (Framework) นำไปปรับได้ในการทำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมายทางขวามือ ดังนั้นนี่เป็นกรอบที่ท่านนำไปใช้ทำแผนได้เลย ดังนั้นแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ท่านทำส่งให้ ก.พ.ร. นั้น ถ้าท่านใช้ framework อันนี้ก็คือทำตามข้อที่ 1 – 6 ซึ่งไม่เรียงกัน อาจทำข้อใดมากข้อใดน้อยก็ได้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม (Culture) ของท่าน คนของท่านเป็นอย่างไร เทคโนโลยีที่ท่านมี ความสามารถของคนว่ารู้เครื่องมือ (Tool) ต่างๆ มากน้อยเพียงใด ทักษะคิดของคนในองค์กร ในการเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายของ KM ซึ่งเป้าหมายของ KM ของสถาบันฯ นั้นทำเรื่องของความรู้เกี่ยวกับลูกค้าที่มาใช้บริการของสถาบันฯ ทีม KM ของเราตั้งวัตถุประสงค์ว่าต้องการให้มีการจัดทำฐานความรู้เรื่องของลูกค้าที่พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ตรงตามความต้องการ เมื่อลงมือทำจริงแล้วยากมากเพราะความต้องการของผู้ที่ต้องการใช้หรือพนักงานทุกคนมีอะไรบ้าง ตอนทำแผนต้องให้รับกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งขณะนี้เรามีการจัดทำ



ฐานข้อมูลความรู้ของลูกค้าก็จริงแต่ก็ยังไม่ถึงเป้าหมาย ซึ่งในการตั้งเป้าหมายของท่านครั้งแรก ไม่จำเป็นต้องให้ถึงก็ได้ อาจตั้งเป็นระยะๆ ก่อนจะถึง อาจจะใช้เวลา 3-4 ปีก็ได้ แต่ท่านต้องทราบว่า จะไปอย่างไร

เรื่อง 6 ขั้นตอนนั้นจะกล่าวถึงเพียงข้อ 1 และ 2 คือข้อ 1 เป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จริงๆ แล้วท่านสามารถนำเรื่องของ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ท่านกำลังทำอยู่ โดยนำ KM ไปใส่เป็น บริบท ข้างในเป็นบริบทเท่านั้น ในการปรับเปลี่ยนหรือเตรียมความพร้อมการมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เมื่อสักครู่นี้ ินิ นาดิได้นำเสนอไปแล้วว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นส่วนนี้จึงเป็นความ รับผิดชอบของท่าน ท่านต้องให้การสนับสนุน จากประสบการณ์ของเราและอีก 3 องค์กร พบว่าการ สนับสนุนอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM ที่ท่านทำอยู่จริง ๆ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรมีความสำคัญด้วย ในเรื่องของ KM เกี่ยวข้องกับระบบ IT ถ้าความรู้ที่ ท่านทำนั้นต้องใช้ IT กระบวนการจัดการ ทีมงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยหลายจังหวัดได้มีการจัดตั้ง KM Team ขึ้นแล้ว ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างทีมงานทั่ว ๆ ไป ซึ่งท่านอาจไม่ต้องจัด แบบนี้ จะมี CKO อยู่ในสถาบันฯคือผู้อำนวยการเป็นที่ปรึกษาให้ แล้วให้หัวหน้าทีมงานเป็นผู้บริหาร ระดับเกือบสูงเป็นผู้จัดการทำหน้าที่ในการจัดทำแผน ช่วยประสานกลุ่มต่าง ๆ เพราะทีมงานที่มีมา จากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้ เรื่องระบบติดตามประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญมากโดยเป็น หน้าที่ของ CEO หรือผู้บริหารระดับสูง

ในการทำ KM ถ้าท่านตั้งเป้าหมายไว้จะต้องมีระบบในการติดตามและประเมินผลตรงนี้และ เป็นตัววัดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ที่ท่านตั้งเอาไว้ ที่สำคัญคือกำหนดปัจจัยความสำเร็จไว้อย่าง ชัดเจน ข้อ 2 เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร จากการทำ KM เมื่อ 2 ปีที่แล้วเราทำโครงการนำร่อง (Pilot) กันใน 4 องค์กรและสถาบันฯก็เป็นหนึ่งในผู้นำร่องอีก 3 องค์กรที่เหลือคือ โรงพยาบาลศิริราช บริษัท Spansion ผลิตคอมพิวเตอร์ TRUE พบว่าทั้ง 4 องค์กร ใช้แบบจำลอง (Model) เดียวกันแต่ผลที่เกิดขึ้นไม่เท่ากัน ความคืบหน้าของผลในช่วงปีครึ่ง พบว่าสาเหตุสำคัญของความสำเร็จของ KM ก็คือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นเรื่องของคน นำมาซึ่งการวิจัย (ประเทศไทยยังขาดข้อมูลการวิจัยซึ่งนำมาเสริมให้ผู้บริหารเมื่อต้องนำเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้) เป็น Mini Research โดยสถาบันฯมีโอกาเข้าไปสอนในเรื่องของ KM ออกแบบสอบถาม แล้วให้ผู้เข้า อบรมตอบว่าจะอะไรเป็นอุปสรรคในการทำ KM ขององค์กรท่าน แต่ละกลุ่มผลออกมาเหมือนกันว่า อันดับแรกคือ ต่างคนต่างทำงาน อันดับที่สองคือไม่คิดนอกกรอบ อันดับที่สามคือชิงดีชิงเด่น นอกจากนั้นคือขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน นี่คือนี่สิ่งที่ต้องคำนึงถึง สถาบันฯพยายามหาข้อพิสูจน์ ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific proof) หรือความจริงบางอย่างซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับท่านผู้บริหาร จะได้ทราบว่าสิ่งที่อยู่ข้างหน้านั้นเป็นอย่างไร ท่านต้องทำอะไร ทางสถาบันฯได้บทเรียนนั้นเพราะ เราไม่เข้าใจว่าตรงนี้มีผลว่ากับการที่จะทำเรื่องความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (Customer knowledge) วัฒนธรรมที่จะเอื้อต่อการจัดการความรู้จริง ๆ ก็คือความไว้วางใจ (Trust) จะไม่มีทางแบ่งปัน





(Share) ควรไว้เนื้อเชื่อใจทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้ให้ต้องมั่นใจว่าถ้าให้ไปแล้วจะไม่มีผลกระทบกับตัวเอง ผู้รับก็ต้องมั่นใจว่าความรู้ที่ได้มานั้นถูกต้อง นำมาใช้ประโยชน์ได้ เรื่องของการเปิดเผย, อิสระในการทำงานและเรื่องของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน อันสุดท้ายถือเป็นวัฒนธรรมในฝัน ถ้าสร้างได้ KM ในองค์กรของท่านก็จะไม่มีปัญหาเลย การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ท่านอาจารย์นิธินาถได้พูดถึงเล็กน้อยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร สถาบันฯมีการทำเรื่องของ KM ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ผู้บริหารน่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กรของเรา มีการระดมสมอง (Brainstorm) กัน และกำหนดแบบอย่างที่ดีในเรื่องของการจัดการความรู้ เรื่องของบทบาทนี้ต้องเป็นเรื่องซึ่งออกมาจากพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรของท่าน ไม่ใช่ผู้บริหาร ซึ่งสำคัญมาก เป็นมุมมองที่บุคลากรในองค์กรท่านกลับหันมามองว่า ผู้บริหารจะจริงจังหรือไม่ พฤติกรรมเป็นอย่างไร สิ่งที่ยากฝากคือ ถ้าต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวท่านต้องแสดงว่า ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้คือเข้าไปมีส่วนร่วม สละเวลาเป็นวิทยากรหรือเขียนข้อความ ในสถาบันฯ ของเราการแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายแบบ อย่างหนึ่งคือการเป็นวิทยากร ท่านต้องไปคิดว่าในหน่วยงานของท่านพฤติกรรมอะไรที่เป็นการแสดงว่าท่านแบ่งปันความรู้ให้คนอื่น ดังนั้นคำถามฝากกลับไปก็คือ ในฐานะผู้บริหารท่านจะเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องการจัดการความรู้อย่างไร ในบริบทของท่านเอง

บทเรียนที่เราได้รับในเรื่อง KM คือฟังอย่างเดียวไม่ได้ ต้องทำ จะทำแบบธรรมชาติหรือแบบนำ เช่น ของเราผู้นำร่อง ใช้แบบจำลองการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง สั่งลงไปให้ทุกคนทำตาม 6 ขั้นตอนแล้วได้ผลออกมา ขณะที่บางองค์กรในภาครัฐทำโดยใช้แบบธรรมชาติ หลายท่านคงจะได้ยินปลาทุโมเดล ซึ่งเป็นการทำแบบ Bottom-up คือให้เกิดการแลกเปลี่ยนก่อน โดยไม่ได้บอกว่าเป็นเรื่องของ KM แล้วจะค่อยๆ จับทัศนคติ ซึ่งอาจเหมาะกับหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นให้ท่านเลือกเอาว่าจะใช้แบบใด (แบบโมเดล Top-down หรือแบบ Bottom-up) ก็ต้องค่อยๆ เปลี่ยนพฤติกรรมกันไป เดินก่อนวิ่ง อย่าไปทำอะไรที่ยาก ทำน้อยๆ ขอให้สำเร็จ ที่สำคัญจะต้องบูรณาการเรื่องนี้กับงานที่ทำ การทำ KM ไม่ได้เป็นการทำกระบวนการใหม่ แต่เป็นการมองกระบวนการโดยใช้เลนส์ความรู้ เรียนรู้จากความผิดพลาด ไม่ต้องกลัว ถ้ามีปัญหาลุप्तสรรคในการทำ KM ให้ถามทางสถาบันฯ เนื่องจากเราพบปัญหามากมาย แต่เราคิดว่าความผิดพลาดเป็นกระบวนการในการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ปากต่อปาก ให้นักบุคลากรในองค์กรเป็นคนพูดเองว่า KM ดีอย่างไร

จริงๆ แล้วในฐานะที่ท่านเป็น **CEO หรือ CKO บทบาทของท่านคือกำหนดทิศทาง** ท่านต้องแสดงความมุ่งมั่นและสนับสนุนอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับกลางแต่เดิมไม่ค่อยได้รับความสำคัญมาก แต่สำหรับเรื่องของ KM ถือเป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นผู้ที่จะนำวิสัยทัศน์ในเรื่อง KM ของท่านไปสื่อสารต่อให้กับผู้ปฏิบัติงานข้างล่าง ท่านจะอย่างไรให้ตัวเชื่อมที่อยู่ในระดับกลางนั้นสามารถทำหน้าที่ตรงนี้ได้ ซึ่งก็ฝากไว้กับท่านรองผู้ว่าฯ สุดท้ายคือผู้ปฏิบัติงาน เป็นระดับที่ทางเลือก (Option) เกิดขึ้น มีความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นมากมาย หลักฐานสำคัญคือเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างเทคโนโลยีและกระบวนการใน





การจัดการความรู้ (KM Process) จริงๆ แล้วไม่ได้อยู่เป็นกระบวนการ แต่ได้แทรกหรือบูรณาการเข้าไปในกระบวนการทำงานของท่าน เมื่อครู อ.นิธินาถ กล่าวว่าการกำหนด (Identify) ศักยภาพ ที่ผู้บริหารควรมี เมื่อนำมาเทียบในเรื่อง KM พบว่า ในเรื่อง KM ต้องมีศักยภาพที่จะทำให้ KM ประสบความสำเร็จดังนี้คือ ทักษะการสื่อสาร เลือกคนให้เหมาะกับงานซึ่งก็คือการบริหารทรัพยากรบุคคล, ปลุกกระตุ้นเป็น เป็นเรื่องสำคัญมากถ้าท่านจะต้องเปลี่ยนแปลง ท่านต้องสื่อสารเป็น, มองภาพองค์รวมและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งนี้สำคัญมาก ในเรื่องสุดท้ายคือท่านต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ ถ้าทัศนคติของท่านยังไม่มีก็อย่าทำ KM ซึ่ง KM จะให้ประโยชน์อะไรกับองค์กรของท่านได้ ท่านต้องไปหาคำตอบ จะช่วยให้การทำงานของเรามีประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ ถ้าท่านเห็นว่าถามแล้วไม่มีก็อย่าทำ ในเรื่องส่งเสริมความรู้ความเข้าใจก็คงเป็นที่เข้าใจกัน กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของการทำ KM ไว้อย่างชัดเจน ไม่เช่นนั้นจะปั่นนุกที่ปั่นไปคนละทิศทางการเลือกแนวทางใช้ได้อย่างอิสระ ทรายที่ท่านเข้าใจว่าเป้าหมายคืออะไร ท่านต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งขึ้นกับบริบทของท่าน ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ไม่ใช่พูดอย่างเดียว ต้องคิดและทำ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมซึ่งเป็นเรื่องของการปรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), ศักยภาพ (competency), ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) และการติดตามและประเมินผล เป็นหน้าที่ของท่าน ซึ่งที่กล่าวมาเป็นการให้แนวทางเพื่อให้ท่านเห็นภาพเท่านั้น ในรายละเอียดนั้น KM Team และ CKO จะเรียนรู้ในรายละเอียดต่อไป

เสนอ: รองผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี (ร.ต.ท.อุบลฤทธิ ศรีจันทร์)

เนื่องจากอาจารย์มีปฏิสัมพันธ์กับทางก.พ.ร. จากที่ฟังในวันนี้แล้วคิดว่าถ้าจะสร้าง KM ให้กับผู้ทำงาน CEO โดยเฉพาะลูกน้องเราหรือพวกเรา ในวาระการประชุมครั้งถัดไป คงต้องนำ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาพูด เมื่อเรามีความรู้ (knowledge) เป็นพื้นฐานจากสวนกลาง ถ้าเป็นไปได้อยากให้ ก.พ.ร.ออกไปดูงาน (Sight visit) แล้วบอกว่าได้อะไรมาบ้าง จะรู้เลยว่าใครอยู่ในตะกร้า 3A, 2A, 1A อยากให้ ก.พ.ร. เป็นคนหยิบที่เห็นในสายตาของ Outside in ที่คิดว่าสิ่งนี้เป็น การปฏิบัติที่เป็นเลิศ จัดเวทีให้มาพูด แทนที่จะพูดเป็นหลักวิชาการก็ให้เห็นการปฏิบัติเลย ว่าเป็นยุทธศาสตร์อย่างไร ทำอย่างไรจึงจะเห็นของจริง เช่นเรื่องของศูนย์ปฏิบัติการจังหวัด (POC) ก็ไม่ได้ให้รองผู้ว่าฯ ที่เป็น CIO ทำ แต่จะทำกับลูกน้องที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ที่โคราช, ชัยนาท, อ่างทอง ก็ทำในลักษณะนี้ เพราะถ้าทำกับผู้ใหญ่ระดับเดียวกับผู้ว่าฯ ก็จะขาดการยอมรับตรงนั้น ในเรื่อง POC ของ อ.พันศักดิ์ที่เป็นรูปวิชาการ น่าจะเป็นของจริง ให้เห็นเลยว่า Operation Center หรือ Information Center ต่างกันอย่างไร ทำอย่างไร พัฒนาข้ามไปถึง GIS เมื่อปฏิบัติ เรื่องของ KM ก็น่าจะมี Volunteer Proof ในเชิงให้คำปรึกษาในกลุ่มพวกเราเอง

.....

