

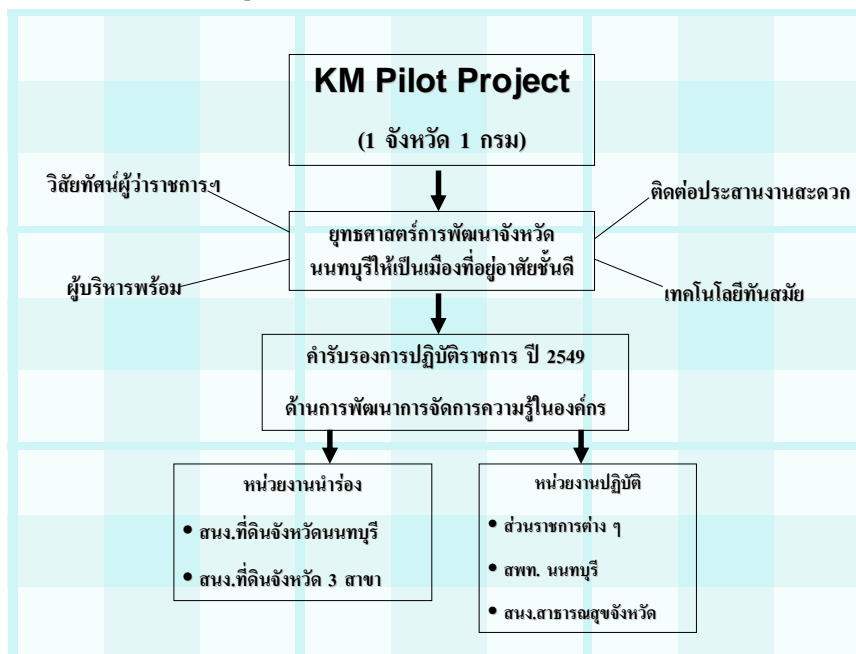
จะนำ KM มาใช้ในองค์กรได้อย่างไร

ธเนศ ขำเกิด

การจัดการความรู้ (KM) ของแต่ละองค์กร นั้น เราต้องรู้จักความต้องการขององค์กรเราก่อนว่า ต้องการจะเดินไปทางไหน ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตต์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรม สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้แสดงความเห็นว่า การนำเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) ไปใช้ในองค์กรต่างๆของประเทศไทยปัจจุบันจำแนกได้เป็น ๓ แบบ (ระดับ) ด้วยกัน คือ

แบบแรก เป็น KM เชิงองค์กร จะเรียกว่าเป็น Strategic KM ก็ได้ โดยเป็น KM ที่เน้นยุทธศาสตร์ เน้นโครงสร้าง เน้นระบบ เน้นการจัดทำแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีเรื่อง ICT เข้ามาเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น KM แบบที่ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติส่งเสริมอยู่ ดังเช่นการทำ KM ของจังหวัดนนทบุรีปีงบประมาณ ๒๕๔๕ ตามยุทธศาสตร์ “การพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้เป็นเมืองที่อยู่อาศัยขั้นต้น” ที่นำร่องโดย สำนักงานที่ดินจังหวัดนนทบุรีและสาขา ที่มีเป้าหมาย KM (desired state) ว่า

“การจัดการความรู้ด้านจดทะเบียนนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรให้ ผู้ซื้อที่ดินจัดสรร ผู้จัดสรรที่ดินและข้าราชการ สำหรับหมู่บ้านจัดสรรที่เกิดหลัง พ.ร.บ.การจัดสรรที่ดิน พ.ศ.2543”



ผลการประเมินตามคำรับรองและตัวชี้วัดรอบ ๑๒ เดือน พบว่า

1. ผลสำเร็จของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้

➤ จัดทำแผนตามกำหนดเวลา (30 ม.ค. 49)

2. ระดับคุณภาพของแผนการจัดการความรู้

➤ ครบถ้วน สมบูรณ์ ไม่ต้องแก้ไข

3. ผลสำเร็จของแผนการจัดการความรู้

➤ ดำเนินการออกแบบแผนได้ 100 % ของกิจกรรมทั้งหมด

แบบที่ ๒ เป็น KM ที่เน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คุณอำนวย”(ผู้อำนวยความสะดวก) ส่งเสริมให้ “คุณกิจ”(ผู้ปฏิบัติ)แลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก(tacit knowledge) เน้นการสร้างเครือข่าย(network) สร้าง CoP (ชุมชนการปฏิบัติ) เป็น KMในรูปแบบที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)ของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ส่งเสริมอยู่ จะเรียกว่า เป็น KM ระดับกลุ่มก็น่าจะได้

เรื่องเล่าเจ้าพลังของแต่ละ CoP



แบบที่ ๑ เป็น KM ที่มุ่งไปที่ระดับปัจเจก เน้นที่เรื่องของจิตใจ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration – based Communication) ให้ความสำคัญไปที่Mental Model เป็น KM เชิงปัญญาปฏิบัติ(phronesis) ซึ่งจะมีความชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ และปัจจุบันProfessor Nonaka ของญี่ปุ่น กำลังให้ความสำคัญกับ KM รูปแบบนี้อย่างมาก

ดร.ประพนธ์ จะให้ความสำคัญกับแบบที่ ๑ เป็นพิเศษ โดยอ้างอิง คุณพัฒนศักดิ์ สุนทรระกูล จากสภาอุตสาหกรรมฯ ที่เล่าประสบการณ์การนำ KM ไปใช้ในบริษัทที่เป็นSMEs ว่า ต้องเป็นการทำให้เกิด “การระเบิดจากข้างใน” คือต้องใช้เรื่องของคนในหน่วยงานสนใจ เช่น เรื่องการใช้จ่ายอย่างพอเพียง ...ทำอะไรจึงจะไม่มีหนี้สิน...เทคนิคการทำบัญชีครัวเรือน...คุยกันเรื่องการเลี้ยงลูก เรื่องครอบครัว...ซึ่งสรุปว่า เริ่มจากเรื่องที่ใกล้ๆตัวก่อน

สิ่งสะท้อนใจในการทำ KM ของผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่มักจะใจร้อนในการเลือก “ประเด็นทำKM”(KM focus area) เรามักจะมุ่งเป้าไปที่เรื่องขององค์กรเลย เช่น พுகเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ อะไรทำนองนั้น และสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่ไม่ค่อยจะมีพลังเท่าใดนัก แต่หากเราใช้กลยุทธ์แบบที่คุณพัฒนศักดิ์ใช้ เอาเรื่องที่เขาสนใจก่อน อาจจะเป็นเรื่องชีวิต เรื่องเศรษฐกิจ (เรื่องปากเรื่องท้อง) เรื่องสังคมของเขา แล้วค่อย ๆ หาหรือประเด็นความรู้ใหม่ ใส่เข้ามา วิธีนี้น่าจะได้ผลดีมากกว่า....



ยิ่งไปกว่านั้นการที่ผู้บริหารคิดว่า ถ้าตั้ง “ประเด็น” ที่เป็นเรื่องปัจเจก เป็นเรื่องชีวิตแล้วก็จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งน่าจะเป็นความคิดที่ผิด จริง ๆ แล้ว การตั้ง “ประเด็น” เรื่องชีวิตน่าจะทำให้ชีวิตของคนในองค์กรดีขึ้น และเมื่อคนในองค์กรมีชีวิตดีขึ้น องค์กรก็จะต้องดีขึ้นด้วยโดยไม่ต้องสงสัย เพราะองค์กรนั้นประกอบด้วยชีวิตแต่ละชีวิต...

ผมไปดูงาน KM ที่ Bank Negara Malaysia ซึ่งเป็นธนาคารชาติของมาเลเซีย ที่นี้เขาทำ KM กันอย่างเป็นระบบ วางแผนดำเนินการมาแล้ว 9 ปี (1999-2007) เขาทำโดย ไม่แยกส่วน ที่เป็น **Holistic Approach** (องค์รวม) ทั้ง 7 เรื่อง คือ

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. Structure | 2. KM Centre |
| 3. Change Management | 4. Talent Management |
| 5. Learning | 6. Communication |
| 7. Technology | |

เขาทำ KM ทั้งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ tacit knowledge และเก็บเป็นคลังความรู้ explicit knowledge ที่มีรูปแบบหลากหลายโดย ซึมซับกระบวนการนี้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างต่อเนื่อง และเขาเชื่อว่า ความรู้ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาทั้ง 4 ด้าน คือ 1)ภาวะผู้นำ 2)วัฒนธรรมองค์กร 3)เทคโนโลยี 4)การประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่ม Competency ของคน เขาบอกว่าจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพบว่าก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นอย่างชัดเจน

คุณเรวัตกร ใหญ่แก้ว จากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย อุตสาหกรรม จำกัด กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ ก็บอกชัดอยู่แล้วว่า "จัดการ" ฉะนั้นถ้าเราเรียนรู้หรือดูจากที่อื่นมา เราได้รูปแบบมา เราก็ต้องมา "จัดการ" ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กรของเรา เรื่องรูปแบบและวิธีการ ไม่มีใครผิดหรือใครถูก แต่เราน่าจะเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรของเรามากกว่า...

นี่คงเป็นแนวคิดได้แล้วว่า “เราจะนำ KM มาใช้ในองค์กรของเราได้อย่างไร”

เอกสารอ้างอิง

ธเนศ ขำเกิด “หน่ออ่อน KM ในเขตพื้นที่ภาคการศึกษานนทบุรีเขต 1”

วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส)

ฉบับที่ 20 กันยายน-ตุลาคม 2549 หน้า 22-25

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ใหม่ 2548

วิจารณ์ พานิช การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ ,2548

<http://gotoknow.org/blog/tanes/84889>

<http://gotoknow.org/blog/lifeandlearn/85232>

<http://gotoknow.org/blog/beyondkm/75443>