พัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ด้วย KM

วิชญ์ภูทธ์ เมาระพงษ์
ที่ปรึกษาโครงการสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ
สังกัดสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

จากผลกระทบข้างต้น ส่งผลให้มีการปรับตัวของธุรกิจต่างๆ ในหลายองค์การมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเทคโนโลยีที่ใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนธุรกิจ อาทิ สถาบันการเงินต่างๆ มีการปรับปรุงการให้บริการเพิ่มช่องทางในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานภายในเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เป็นต้น โดยการพัฒนาเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีในองค์การเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกของการมีส่วนร่วม การยอมรับ การปรับตัวของทั้งผู้ใช้งานและกระบวนการ การสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายที่ต้องวางกรอบการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การในทิศทางที่เหมาะสม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและในระดับปฏิบัติการที่จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ซึ่งหากกล่าวถึงกระบวนงานขององค์การแล้วสามารถจำแนกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ส่วนแรก เป็นกระบวนงานหลักของธุรกิจ (Core Business) เป็น Model ตอนเริ่มต้นดำเนินกิจการและมีการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นเสาหลักของธุรกิจซึ่งอาจจะประกอบด้วยกระบวนงานย่อยที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกันนำไปสู่ผลลัพธ์ของธุรกิจขององค์การเป็นหลักสำคัญส่วนที่ 2 เป็นกระบวนงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนงานหลักให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นจนสิ้นสุดกระบวนการ

ปัญหาก็คือ ในการปรับกระบวนงาน วิธีปฏิบัติ หรือแม้แต่การพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนงานดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการเป็นผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ ซึ่งข้อมูลและความเห็นที่เกิดขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากองค์การมีการบริหารจัดการที่ดีแล้วข้อมูลดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบเอกสารขององค์การ ซึ่งบางแห่งเห็นความสำคัญจนกระทั่งทำให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อย่างเช่น ISO 9000 Series แต่อย่างไรก็ตามองค์การส่วนใหญ่ก็ยังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง ความเข้าใจในกระบวนงานหลักกลับไปอยู่ที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบางคนบางกลุ่ม เอกสารที่มีเป็นเพียงระเบียบ หรือกรอบแนวทางกว้างๆ และด้วยวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญบางกลุ่มบางคนนั้นก็ไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าไรนักเพราะอาจถือว่าเป็นต้นทุนความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ที่สั่งสม หากองค์การรู้ทั้งหมด ตนก็อาจไม่สำคัญ จึงเป็นหน้าที่ที่องค์การต้องสร้างความเข้าใจว่า องค์การนั้นสามารถสร้างเอกสารที่เป็นเพียงแนวปฏิบัติของกระบวนงาน แต่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัตินั้น คือ ผู้ใช้แนวทางดังกล่าวได้อย่างเชี่ยวชาญในแบบเฉพาะตน ซึ่งอย่างน้อยหากมีบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามารับผิดชอบงานต่อก็ยังมีหลักให้ยึดปฏิบัติ

องค์การขนาดใหญ่หลายแห่งมีการลงทุนเทคโนโลยีสารสนเทศมูลค่ามหาศาลกับระบบบริหารจัดการขนาดใหญ่ เช่น ERP แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการวางระบบสารสนเทศมีแค่ 2 กรณี คือ 1. ปรับระบบให้เข้ากับกระบวนงานเดิม หรือ 2. ปรับกระบวนงานให้เข้ากับระบบ ซึ่งเมื่อเป็นองค์การขนาดใหญ่ก็มักจะเลือกวิธีที่ 1. และเนื่องจากขาดการวางแผนที่เหมาะสมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องมีไม่มากพอ หรือมีมากแต่ผิดบทบาท หรือไม่สามารถสร้างการยอมรับได้ จึงไม่ค่อยประสบความสำเร็จ สำหรับกรณีที่ 2. ใช้ได้สำหรับองค์การที่มีการบริหารเชิงนโยบายที่เด็ดขาด หรือได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีกลไกการมีส่วนร่วมทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งเพียงพอที่จะปรับกระบวนงานได้โดยไม่มี

แรงต้านจากเจ้าหน้าที่มากนัก อย่างไรก็ตามทั้ง 2 กรณีต้องอาศัยการดำเนินการระยะยาว ซึ่งเป้าหมายคือ การสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาองค์การไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใดองค์การก็ยังคงดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคง สิ่งที่สำคัญคือองค์การต้องรู้ในสิ่งที่บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การรู้ เพราะคงมีเพียงส่วนน้อยที่จะทำงานกับองค์การตั้งแต่ต้นจนเกษียณ การเปลี่ยนบุลากรเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาข้อมูล หรือ Data ที่เกิดจากการดำเนินงานไปเป็นสารสนเทศ หรือ Information ที่มีสาระซึ่งจำแนกแล้วว่าหากสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและเมื่อสั่งสมประสบการณ์จากการใช้สารสนเทศอย่างต่อเนื่องจนเชี่ยวชาญสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์เอาเฉพาะส่วนที่เป็นหัวใจหลักของสารสนเทศออกมาใช้งาน อาทิ เจ้าหน้าที่ A และ B ได้รับสารสนเทศชุดเดียวกัน แต่เจ้าหน้าที่ A เพิ่งทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้เพียง 3 เดือน ส่วนเจ้าหน้าที่ B นั้น ทำงานในตำแหน่งเดียวกันนี้มาถึง 6 ปี เมื่อมองสารสนเทศแล้วก็สามารถหยิบเอาเฉพาะส่วนที่สำคัญมาใช้งานได้ สามารถสรุปผลวิเคราะห์งานได้อย่างรวดเร็วและยังสามารถคาดการณ์ลักษณะของสารสนเทศชุดต่อๆ ไปได้ค่อนข้างแม่นยำ สิ่งนี้เรียกว่าความรู้ หรือ Knowledge ซึ่งอยู่ในรูปของ Wisdom หรือภูมิปัญญาเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ B แต่หากองค์การสามารถเก็บเกี่ยวความรู้ของเจ้าหน้าที่ B มาเปลี่ยนให้อยู่ในรูปของ Know How และแบ่งปันให้เจ้าหน้าที่คนอื่นๆ นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ จะสามารถสร้างเจ้าหน้าที่ B ให้กับองค์การได้อีกหลายคน

คำตอบของการดำเนินการดังกล่าวเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับการพัฒนาองค์การก็ คือ การบริหารจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge Management: KM ซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ทำไมในหลายๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ประเด็นก็คือ องค์การเข้าใจ KM อย่างไรและนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่ หรือเป็นเพียงโครงการแบบไฟไหม้ฟาง เห็นคนอื่นเค้าทำก็ทำด้วยจะได้ไม่น้อยหน้า หลายที่ที่เคยสัมผัสห้อง KM กลายเป็นเพียงห้องอ่านหนังสือที่ไม่ค่อยมีใครทำความสะอาด หรือถูกนำมาใช้เป็นห้องพักทานอาหาร ชงกาแฟ ระบบ KM เป็นระบบสารสนเทศหน้าตาเชยๆ ไม่ค่อย Update ไม่มีคนใช้งาน แต่หากองค์การเข้าใจและตระหนักว่า KM นี้สำคัญอย่างยิ่ง อาทิ องค์การที่มีแผนก R&D หรือ Research and Development KM จะเบ่งบานมากพอสมควรเพราะปัจจัยของการเป็นผู้นำในตลาดขึ้นอยู่กับการค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องและถ่ายทอดไปสู่เจ้าหน้าที่ขององค์การ โดยลำดับจะสามารถสร้างองค์ความรู้และฝังวัฒนธรรมการแบ่งปันให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น เราจึงควรมาทำความเข้าใจ KM กัน

Knowledge Management หรือการจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management: KM คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1.ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2.ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การเรียนรู้
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็น หรือสำคัญต่องาน หรือกิจกรรมของกลุ่ม หรือองค์การ
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งาน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงาน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดออกมาบันทึกไว้
6. การจดบันทึกสำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งาน

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือ หรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในบุคคล ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า "จัดการความรู้" จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรี่เข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งาน หรือเป้าหมายของงาน

อ่านต่อฉบับหน้า