

การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ⁴



ธวัชชัย ตั้งสง่า
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

⁴ ถอดความจากบรรยาย ในการประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพฯ ฯ

สวัสดิ์ศรีรับท่าน CCO และท่านผู้บริหารในภาครัฐที่ให้เกียรติมาร่วมสัมมนาทุกท่าน เป็นเกียรติและมีความยินดีที่ได้มีโอกาสมาร่วมในการให้ข้อมูลให้ความรู้แก่ท่านในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ท่านรับผิดชอบซึ่งจะมีบทบาทกับการพัฒนาองค์กรของท่านในอนาคต

สำหรับหัวข้อการนำเสนอในวันนี้ ก็จะมี 4 หัวข้อ ดังนี้

หัวข้อที่ 1 ผมขอใช้เวลาแนะนำสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หัวข้อที่ 2 เรื่องความหมายของความรู้และความหมายของการจัดการความรู้ จะได้เข้าใจตรงกันชัดเจนว่าเรื่องนี้มันเกี่ยวข้องกับอะไรเกี่ยวข้องกับท่านอย่างไร มีประโยชน์ต่อองค์กรหรือต่อตัวท่านอย่างไร

หัวข้อที่ 3 เป็นเรื่องแนวทางของการจัดการความรู้ เป็นเรื่อง Methodology จะมีรายละเอียดซึ่งนอกจากที่จะบรรยายให้ท่านแล้วทางผู้จัดได้เรียนแล้วว่า จะมีการทำ VCD แจกจ่ายเพื่อท่านสามารถจะนำไปศึกษา ทำความเข้าใจในโอกาสต่อไป

หัวข้อที่ 4 เป็นเรื่องของ โครงการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เรียกว่าโครงการนำร่อง ซึ่งสถาบันเป็นผู้ริเริ่มงานในการดำเนินงาน เนื่องจากเวลาที่เรานำมาพูดถึงการจัดการความรู้ จะมีทฤษฎีจำนวนมากแต่ว่าวิธีการปฏิบัติ ยังมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ในองค์กรชั้นนำในต่างประเทศ ทำกันมาหลายปีเหมือนกัน แต่ว่าในประเทศไทยในเรื่องของการจัดการความรู้ ค่อนข้างใหม่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเห็นว่า เรื่องของการจัดการความรู้เป็น

เรื่องสำคัญจึงได้จัดทำเรื่องของ Proactive ขึ้นมา ทฤษฎีมีเยอะ ตำราหนังสือหาอ่านได้ แต่ว่าเวลาลงมือปฏิบัติจริงๆ จำเป็นต้องมี Model และ พยายามแสวงหา Model ซึ่งผมจะบรรยายในช่วงสุดท้ายของการพูดคุยกับท่าน

เรื่องที่ 1 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานซึ่งเป็นสถาบันอิสระจัดตั้งโดยมติ ครม. อยู่ในสังกัดดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องของการเพิ่มผลผลิต ความจริงอยู่ในเมืองไทยมา 40 กว่าปีแล้ว เดิมเป็นหน่วยงานระดับกองอยู่ในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม แต่เชื่อว่าเนื่องจากในช่วงที่เรามีการพูดถึงการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน การเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน AFTA WTO ต่างๆ และกระทรวงมองเห็นว่าเรื่องของการเตรียมความพร้อมในเรื่องการสร้างความสามารถแข่งขันของผู้ประกอบการไทย ขณะนั้น ชื่อศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยหลายๆ ท่านอาจจะได้เคยได้ยินชื่อ ยังเป็นราชการอยู่ ก็จะมีปัญหาของทางราชการ เรื่องคน เรื่องเงิน เรื่องวิธีการทำงานต่างๆ มีปัญหา ซึ่งในขณะนั้น เราพูดกันเฉพาะแค่โรงงานอุตสาหกรรม จึงได้ทำเรื่องเสนอ ครม. แยกศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ออกมาเป็นองค์กรอิสระ ซึ่งการดำเนินงานคล้ายๆ กับองค์กรเอกชน มีระเบียบบริหารของสถาบันเอง แต่ก็ เป็น Non หรือ Not for Profit ไม่ได้แสวงหากำไร องค์กรก็เริ่มให้บริการตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2538 เพราะระยะจัดตั้ง คำว่าระยะจัดตั้งหมายความว่า ในเมื่อเราไม่ใช่ราชการ นโยบายก็คือเราต้องพึ่งตนเองให้ได้ภายในเวลา 5 ปี ถ้าไม่ใช่ราชการก็อย่า

มาหวังให้ราชการต้องมาตั้งงบประมาณมาสนับสนุนทุกปีๆ เพราะฉะนั้นในช่วง 5 ปีแรก รัฐสนับสนุนงบประมาณให้สร้างความเข้มแข็ง สร้างความสามารถในการที่จะให้บริการ

ปัจจุบันสถาบันฯ มีพนักงานประมาณ 150 คน วิสัยทัศน์ คือ เป็นสถาบันแห่งชาติที่ทำหน้าที่ผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ และเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งต้องพัฒนาสถาบันฯ ให้ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ ในฐานะที่เราเป็นตัวแทนประเทศไทยในองค์กรที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตในภูมิภาคว่าเราเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่นี้ ในฐานะที่เราไปเป็นผู้ประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้กับคนอื่นเราต้องมีความรู้เป็นเลิศ ในเรื่องบริหารจัดการซึ่งเป็น Strength หรือเป็น Complicity ของเรารางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลมอบให้แก่องค์กร ที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในระดับ World Class หมายความว่า ไม่ใช่ชื่อบอกว่า World Classแต่เป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการที่ได้รับการพิสูจน์ว่าดีเยี่ยมแล้วถ้าองค์กรใดที่มีระบบบริหารจัดการ อยู่ที่ไหนก็ได้ในโลกจะประสบความสำเร็จสถาบันเพิ่มผลผลิตฯ ในฐานะผู้ขับเคลื่อนผลักดันเรื่องรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ต้องมุ่งไปที่สิ่งที่เราจะผลักดันนั่นก็คือ วิสัยทัศน์ของสถาบันเรามีภารกิจหลัก 3 ด้าน ด้านที่ 1 เป็นเรื่องที่เราต้องผลักดันให้ผู้ประกอบการและบุคลากรทุกระดับในองค์กรหันมาให้ความสำคัญเรื่องของการเพิ่มผลผลิตและก็นำแนวคิดวิธีการในการ

เพิ่มผลผลิตไปใช้ เรื่องที่ 2 ก็เป็นเรื่องวิจัยพัฒนาเรื่องของการสร้าง
ดัชนีชี้วัดสร้างฐานข้อมูลด้าน Best Practice มีการปฏิบัติที่ดี การ
ปฏิบัติที่เป็นเลิศ

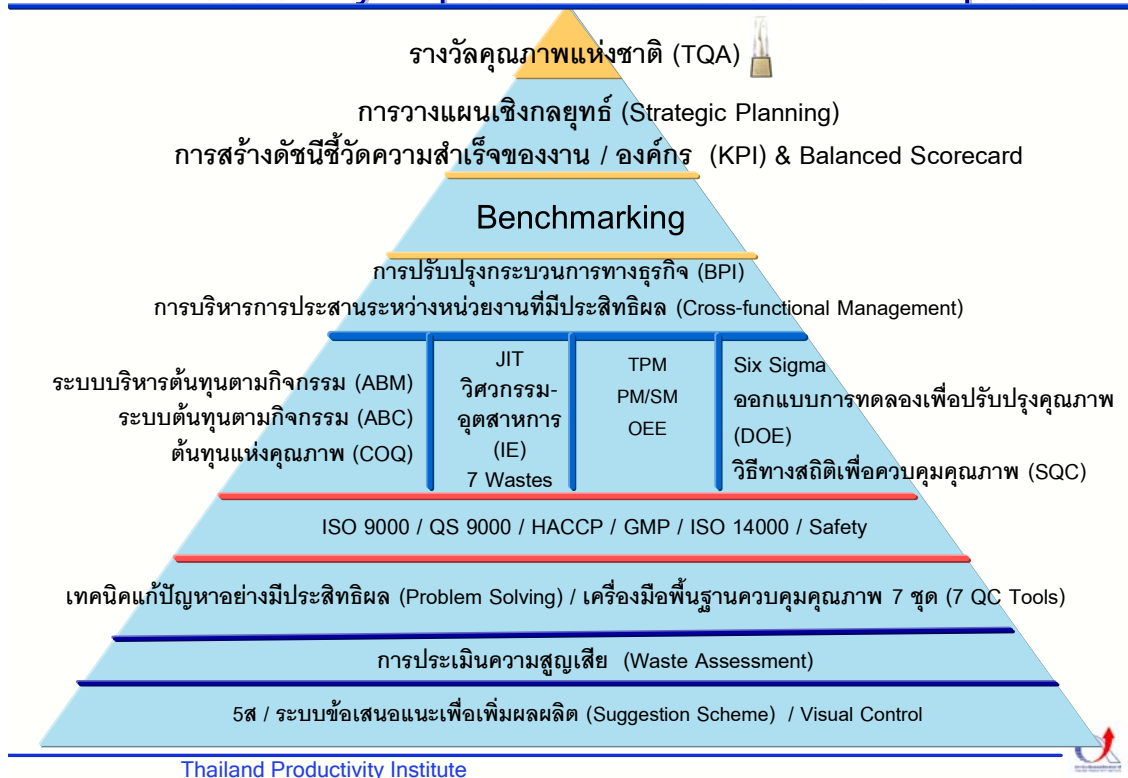


แล้วก็ Bench marking การวัดวิเคราะห์เปรียบเทียบและก็นำมา
ปฏิบัติ ด้านที่ 3 เรื่องการรณรงค์เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้
บุคคล ประชาชน ผู้ประกอบการ พนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจ
ว่าการเพิ่มผลผลิตมีความสำคัญอย่างไร ได้ประโยชน์อย่างไร

นี่เป็นภารกิจของสถาบันทั้งหมด 3 เรื่อง เรามี Core Value เป็นค่านิยมองค์กร 4 ด้าน ในเรื่องของ Professionalism การเป็นมืออาชีพทำงานด้วยความถูกต้องโปร่งใส มีจริยธรรม หมั่นขวนขวายตนเองอย่างต่อเนื่อง Team work เก่งคนเดียวไม่ดี เก่งคนเดียวไม่ได้ เราต้องทำงานเป็นทีม Excellence ก็พยายามที่จะพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ ประชาชน ไม่ว่าจะเป็น นิสิตนักศึกษา ประชาชน ข้าราชการ ใครก็ตามซึ่งเราเข้าไปสัมผัสแล้วที่สำคัญประการสุดท้ายก็เรื่องของ National Interest ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่เป็นกึ่งรัฐ เพราะฉะนั้นงานของสถาบันฯ เป็นงานที่พยายามสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทย เพิ่มผลผลิตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน เกี่ยวข้องกับท่านที่เป็นราชการ เกี่ยวข้องกับเอกชน ธุรกิจ เกี่ยวข้องกับประชาชน เกี่ยวข้องกับนักเรียน เกี่ยวข้องกับทุกๆคน ซึ่ง Concept ของ Productivity ในฐานะที่เราเป็นตัวแทนของประเทศไทยในองค์การระหว่างประเทศคือ Asian Productivity Organization ซึ่งมีประเทศสมาชิก 20 ประเทศอยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เราก็มีความร่วมมือกับองค์กรที่เป็นสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติต่างเหล่านี้ ญี่ปุ่น, เกาหลี, มาเลเซีย, สิงคโปร์, จีน, ไต้หวัน, ฟิลิปปินส์ ตั้งแต่อิหร่านเรื่อยมา เราก็มีความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศอื่นๆ แห่ง รวมทั้ง World Bank American Society Quality ความร่วมมือเหล่านี้คือฐานปัญญา หรือองค์ความรู้ที่เราสามารถที่จะแสวงหา

และก็แลกเปลี่ยน ฐานความรู้เหล่านี้ซึ่งทำให้สถาบันเพิ่มผลผลิตมีองค์ความรู้ มีวิทยายุทธซึ่งล้ำหน้า เพราะว่าเราสามารถที่จะอาศัยเครือข่ายระหว่างประเทศเหล่านี้เอาคนที่มีความรู้ความสามารถเก่ง มีฝีมือที่ไหนเราเอามาได้ บางครั้งนี่ก็ว่าผิดหวังเหมือนกันบางที่เราคิดว่าเราเองมีความรู้ความสามารถแต่ยังไม่เป็นที่รู้จัก

Productivity Improvement Tools & Techniques

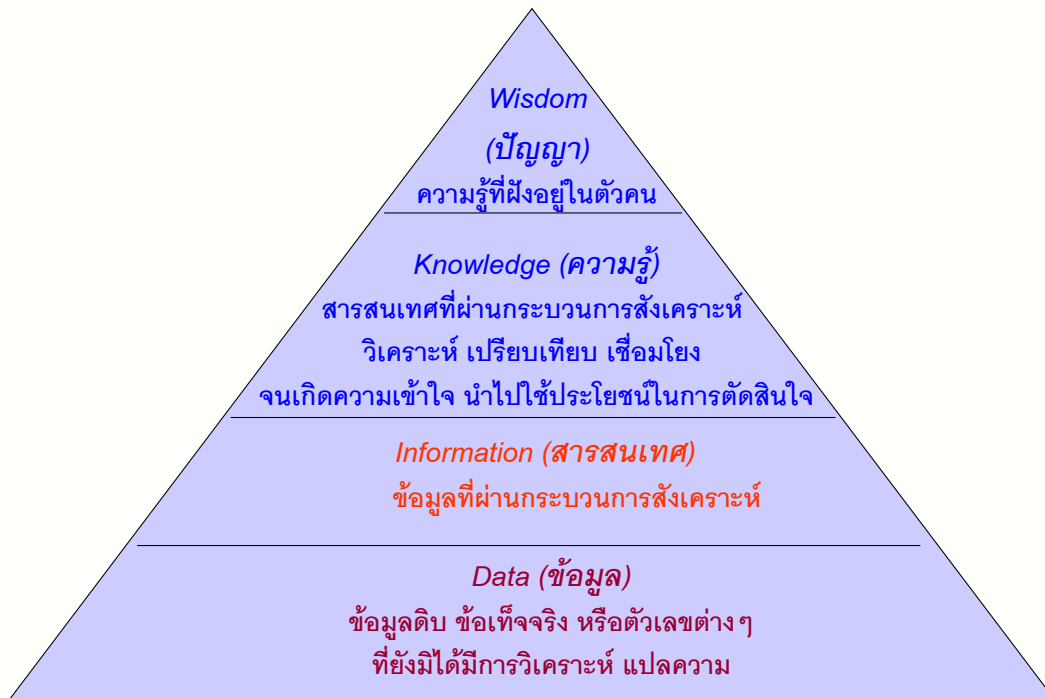


วันนี้ต้องขอขอบคุณทางสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ให้โอกาสมาแล้วให้พวกเพื่อนข้าราชการฟังว่าที่เค้าตั้งกันดูมๆ ทั้งหลายเรามีเราทำ แล้วเราได้ความรู้ซึ่งได้จากคนต้นตำรับจริงๆ หลายครั้งเวลาที่เราจะไปให้ใครมาให้คำปรึกษาแนะนำเราก็ไปจ้างบริษัทฝรั่งมาบ้าง

ซึ่งความจริงแล้วในองค์ความรู้ของเรามีองค์ความรู้หลักของเราที่เรื่อง Productivity Quality Management Productivity Quality บางครั้งพูดปนๆกัน บางคนก็บอกว่า Quality มาก่อน Productivity มาทีหลัง แต่ความจริงเป็นเรื่องเดียวกัน เป็นเรื่องการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการที่ดี ถูกใจลูกค้า ดีเฉยๆไม่ได้ ต้องราคาพอสมควร ดีถูกส่งมอบเร็ว ถ้าใครมีสินค้าและบริการที่ดีกว่า ถูกกว่า ส่งมอบรวดเร็วกว่า แห่นอน มีความสามารถในการแข่งขันแห่นอน ถ้าเราพูดในเรื่องความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พูดถึงเรื่องนี้ Quality Cycle Time Cost เรารู้ได้ไงว่าเราเก่ง เรารู้ได้ไงว่าเราเคียงหน้าเคียงไหล่คู่แข่งเพื่อนบ้านไกลบ้านก็ตาม ก็ต้องมี Measurement ตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งเราต้องสร้างในระบบ เศรษฐกิจมหภาคนั้นจะมีตัวชี้วัดหลายตัว GDP,GNP มีอัตราส่วนสินค้าเข้า สินค้าออก มูลค่าการชำระเงินอะไรต่างๆ ทางด้าน Productivity ก็มีอัตราการเพิ่มผลผลิตของ Labor Capital ของ Inventory การใช้พลังงาน การบริหารต้นทุน ตัวชี้วัดเหล่านี้มีเยอะ ถ้าเราวัดแล้วเราเปรียบเทียบเราจะรู้ว่าองค์กรของเรามีความเข้มแข็งมากน้อยเพียงไหน มีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน บางที่เราวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ทำ SWOT ถ้าไม่มีตัว Benchmark Measurement มันมองไม่ออก อย่างวันก่อนที่ Professor Michael Potter มาก็มาวิเคราะห์ให้เราเห็นว่า เอาตัวชี้วัดบางตัวออกมา ก็จะเห็นว่า รู้สึกว่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ซึ่งตัวชี้วัดของประเทศเรายังด้อยกว่าประเทศอื่น คือการที่นักท่องเที่ยวเข้ามาเยอะ รายได้

ที่ได้จากนักท่องเที่ยว เมื่อคำนวณเปรียบเทียบประเทศที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวไม่ได้มีชื่อเสียงมากเท่าเราด้วยซ้ำ แต่ปรากฏว่าเค้าได้ผลตอบแทนได้ Value added มากกว่าประเทศไทย ถ้าเรารู้ว่า Gap อยู่ตรงนี้เยอะอุดช่องว่างตรงนี้ด้วยการสร้างมูลค่า ในกิจกรรมต่างๆที่เรากำลังทำเพื่อให้นักท่องเที่ยวเป็นต้นหรือองค์การที่เราบอกว่านโยบายรัฐบาลที่เราอยากเป็น Detroit of Asia เมื่อไปเทียบกับผู้ผลิตรายอื่นผลผลิตต่อคนซึ่งเป็นแรงงานในภาคยานยนต์ของเรา น้อยกว่าคนอื่นมากเมื่อเทียบกับญี่ปุ่น เทียบกับเยอรมัน เทียบกับยุโรป เทียบกับจีน เพราะฉะนั้น Measurement สำคัญทำให้เราเห็นภาพเปรียบเทียบกับคนอื่นเราอยู่ที่ตรงไหน ท่านสามารถเปรียบเทียบได้ในระหว่างภาครัฐมีหน่วยงานที่ให้บริการเยอะแยะ ซึ่งเราสามารถทำ Benchmark ได้อย่างงานบริการสามารถจะเทียบเคียงได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบที่คนต้องมานั่งต่อคิวที่จะรับระบบ License อะไรซักอย่างหรือไปขอใช้บริการที่เป็นโรงพยาบาลเราสามารถวัดออกมาได้ว่าการให้บริการที่หน้า Counter ในการให้บริการลูกค้า 1 คนต้องใช้บริการเท่าไรในการรอรับบริการ เป็นต้น Benchmarking Best Practice เป็นเรื่องเดียวกันที่ได้เรียนไปแล้ว เราต้องไปศึกษาดูว่าใครมีวิธีการที่ดี ในเรื่องของการบริหารคิวผู้ที่เข้ารับบริการ จะต้องมาลงทะเบียนต่างๆ ดูว่าใครทำระบบที่ดี เรารู้ว่าคนทำระบบที่ดีเราลองไปเทียบกับคนอื่นดู อาจไปเทียบกับเพื่อนบ้านสิงคโปร์ ที่สิงคโปร์เมื่อลงเครื่องภายใน 12 นาทีกระเป๋าก็จะต้องมาเราอาจจะถือเป็น Benchmark เราอยู่ใน

ธุรกิจการบินของเราเมื่อเครื่องบินมาถึงผู้โดยสารลงมาแล้วก็หาที่
ถึงจะได้กระเป๋า อันนี้คือ Benchmarking ถ้าของสิงคโปร์ 12 นาที
ของเราแต่เรารู้ว่าเรามี Gap อยู่กี่นาที ก็ไปศึกษาดูว่าทำอะไร
แล้วเราจะทำอะไร ถึงจะลด Gap 6 นาทีนั้นไปให้เหลือ 10 นาที
เราจะได้ดีกว่าเค้า 2 นาที Tools มีเยอะแยะหลายท่านก็ทำ 5 ส
ทำระบบมาตรฐาน ISO คงจะไม่ใช้เวลาบรรยายเรื่อง Tools แต่
KM ก็คือ Tools ตัวหนึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาติคือ Frame Work
ของเรารู้ว่าเราทำอะไร ไปถึงไหน ก็คือ Tools ตัวหนึ่ง
เพราะฉะนั้น Tools เหล่านี้ซึ่งยังมี tools เฉพาะเรื่องอีกเยอะแยะ
ระบบ ISO หลายๆ ท่านคงทำอยู่แล้ว คงจะทราบ QS เดียวนี้ไม่ใช่
จะใช้กับธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์เป็นต้น HACCP ก็เป็นเรื่องของ
อาหาร จะเป็นระดับความยากง่ายขั้นพื้นฐาน



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

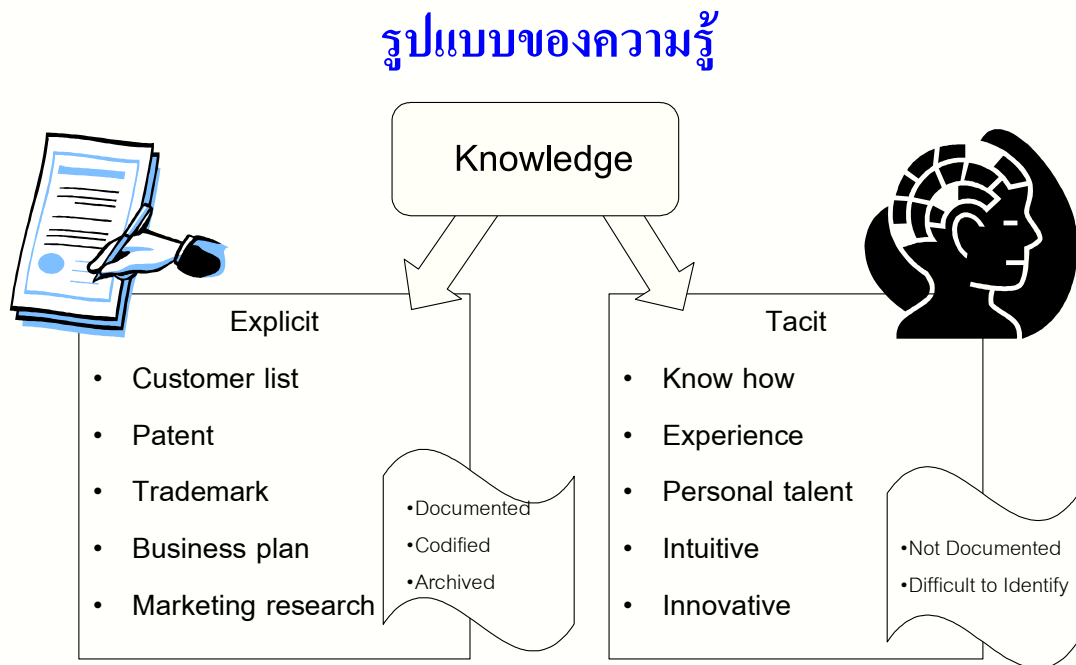
Hideo Yamasaki 9



องค์กรที่มีการทำจะค่อยๆ เลื่อนระดับขึ้นไปจนถึงขั้น Benchmarking Magic Planning KPI เข้าเรื่องความรู้ชนิดหนึ่ง มันมี Definition เยอะนำมาจาก เอ็ดไอเอ ยามาซากิ ของญี่ปุ่น ท่านสร้างกรอบต้นฉบับของยามาซากิ นั้น มีแค่ 3 ตัวคือ Data Information Knowledge Data คือ ข้อมูลดิบยังไม่ได้วิเคราะห์ยังไม่ได้กลั่นกรอง ดังนั้น ต้องมีกระบวนการวิเคราะห์วิจัยการทำงานและกลั่นกรองขึ้นมาเป็นระดับหนึ่งเมื่อมีกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เชื่อมโยง จนเกิดความเข้าใจนำไปเปรียบเทียบปฏิบัติ คือความรู้ อันนี้ก็ Definition ลื่นๆ ผมเคยยกตัวอย่างไม่ทราบว่าบางท่าน จะเคยได้ยินแล้ว ไม่ทราบว่าที่นี้คงมีนักเล่นหุ่นหลายคน ถ้าเรา

อ่านหนังสือพิมพ์หยิบหนังสือพิมพ์ออกมาแล้วกางหน้า Finance Pages ว่าหุ้นราคา Par เท่าไหร่มี Volume สูงเท่าไรมากน้อยแค่ไหน อันนั้นเป็น Data แต่อันนั้นใน Data นั้นมีบาง Column มี Information เหมือนกันคือผ่านการวิเคราะห์บอกว่าอาทิตย์นี้หุ้นตัวนี้ราคาขึ้นมาแล้วก็เปอร์เซ็นต์ อะไรเป็นต้น เป็นเรื่องการเปรียบเทียบเริ่มผ่านกระบวนการ มีการวิเคราะห์ผ่านมาในระดับหนึ่ง ทีนี้ถ้าเราสนใจถ้าเราอยากจะไปซื้อหุ้นตัวนั้นแค่อ่านในหนังสือพิมพ์ก็คงจะไม่ได้ ต้องวิเคราะห์เพิ่มอาจจะต้องเอารายงานประจำปีบริษัทนั้นแล้ว แล้วเอา Broker เก่ง ๆ แล้วคุยกับ Broker ดีจริงหรือไม่ดีจริงแนวโน้มเป็นอย่างไร ท่านต้องไปหาข้อมูลเสร็จแล้วหลังจากที่ได้วิเคราะห์อะไรจนเข้าใจแล้วก็ไปซื้อหุ้นทำอย่างนี้เป็นประจำท่านจะเกิดความรู้แล้วเมื่อบ่อยเข้า ๆ ความรู้ ท่านจะเกิดปัญญา บางครั้งท่านคิดว่าได้ข้อมูลมาครบแล้วไปซื้อเข้าแต่ปรากฏว่ามันผิดหวัง มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นทำให้หุ้นราคาตกทำให้เราหมดสตางค์ไปเยอะ โลกนี้มันยุบหนอพองหนอมันมีขึ้นมีลง มันไม่มีอะไรของตาย มันก็เกิดปัญญา ความรู้ในบริบทของธุรกิจ ท่านที่อยู่ที่นี่ไม่ใช่ นักธุรกิจ อยู่ในภาคบริการเพราะฉะนั้นในบริบทขององค์กร ความรู้ก็คือ ความรู้ของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรที่เกี่ยวกับลูกค้า เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ที่เกี่ยวกับกระบวนการความสำเร็จ ความล้มเหลวปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งหมดเป็น

ความรู้ทั้งนั้น ทำยังไงเราถึงจะรู้ว่าแล้วความรู้ อะไรที่สำคัญ และเป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรเราสามารถที่จะพัฒนากระบวนการทำงานจนกระทั่งสร้างคุณค่าให้กับผู้มารับบริการ อันนั้นคือนิยามที่สำคัญ

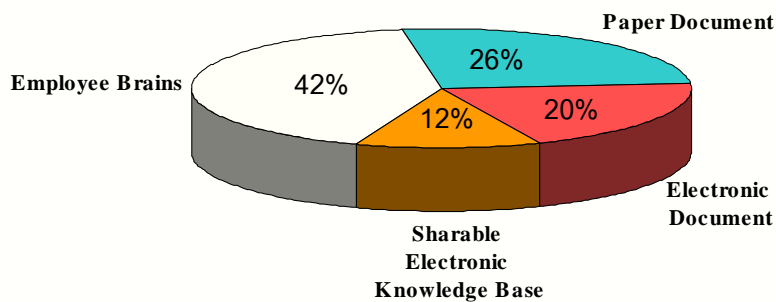


ความรู้ อะไรที่ทำให้ทำงานดีขึ้น ไม่ใช่เพื่อตนเองเท่านั้น ทำให้ดีขึ้นเพื่อตนเองด้วยและทำให้องค์กร สามารถจะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ท่านต้องค้นหา ซึ่งจะมีกระบวนการ

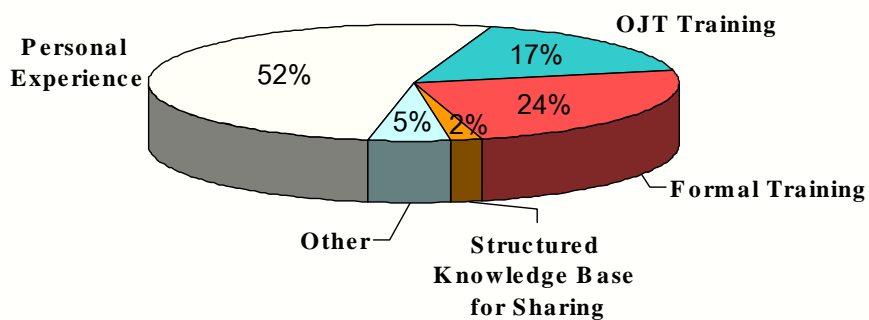
ในรายละเอียด **ความรู้มี 2 แบบ** ส่วนหนึ่งเป็นความรู้ที่มองเห็น จับต้องได้ อีกส่วนหนึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในด้านใน ความรู้แบบ **Explicit** **ความรู้ที่มองเห็นและเอาไปใช้ได้** เช่น ข้อมูลลูกค้า สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ Trademark แผนธุรกิจ รายงานการวิเคราะห์ วิจัยศึกษาต่างๆ หนังสือตำราเรียน Annual Report แต่อีกส่วนที่ สำคัญแล้วก็มีมากกว่าในส่วนนี้มาก คือ สิ่งที่อยู่ในหัวของคนท่าน ลองหลับตานึกถึงภูเขาน้ำแข็ง หลายๆท่านคงจะผ่านหลักสูตร ฝึกอบรมที่โชว์ภาพภูเขาน้ำแข็งที่ลอยเหนือน้ำ 10%,20% เป็น อย่างมาก ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเยอะๆ นั่นคือ **Tacit** มีเฉพาะเราที่รู้ บางส่วนเรา Share ให้คนอื่น โดยการเขียนตำรา ด้วยการพูด ด้วยการคุย ด้วยการบอกเล่า ด้วยการจดบันทึก แต่ถึงจดยังไง 80% ยังอยู่ในนั้นนั่นคือที่มาว่าทำไมเราถึงต้องมีกระบวนการที่จะถึงสิ่ง ที่อยู่ในหัวของพวกเราเอามาอยู่ข้างนอก ทำอย่างไรที่จะไปขนย้ายสิ่ง ที่อยู่ในหัวคนออกมาสู่สิ่งที่เป็น Explicit Knowledge นั่นคือโจทย์ ของการจัดการความรู้ อันนี้มีการศึกษาที่น่าสนใจ อันนี้เป็น การศึกษาของบริษัท เดลไฟล์ ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจในอเมริกาเค้าได้ พบว่าความรู้อยู่ในรูปของ Paper Document 26% อยู่ใน Electronic Document 20% และก็อยู่ใน Electronic Databaseซึ่ง สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน Intranet อีก12% แต่ที่ในหัวสมอง ของ Employee นี้คือ เดลไฟล์ ไม่ใช่บริษัท Public ทั้งหมด 42% อยู่ในหัวสมองของคนนี้คือชั้นเยี่ยม เค้ามี Explicit Knowledge กว่า ครึ่งแสดงว่าเค้ามีระบบ KM ที่ดีมากอีกอันที่เขาศึกษาคือ การ ถ่ายทอดความรู้ออกมา ออกมาทางไหนก็พบว่า On the job

training 17% Formal Training คือการนั่งฝึกอบรมโดยการเอาผู้ที่มีความรู้มาเล่าให้ฟัง 20% แล้วที่บอกว่าเป็น Structure Knowledge Base For Sharing ที่เป็นอย่างเป็นทางการมีแค่ 2% ที่เหลือเป็นเรื่อง Personal Experience คือเล่าสู่กันฟัง จากการพูดคุย จากการทำกิจกรรม อะไรบางอย่างก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Where Organizational Knowledge Resides



Primary Means of Knowledge Transfer



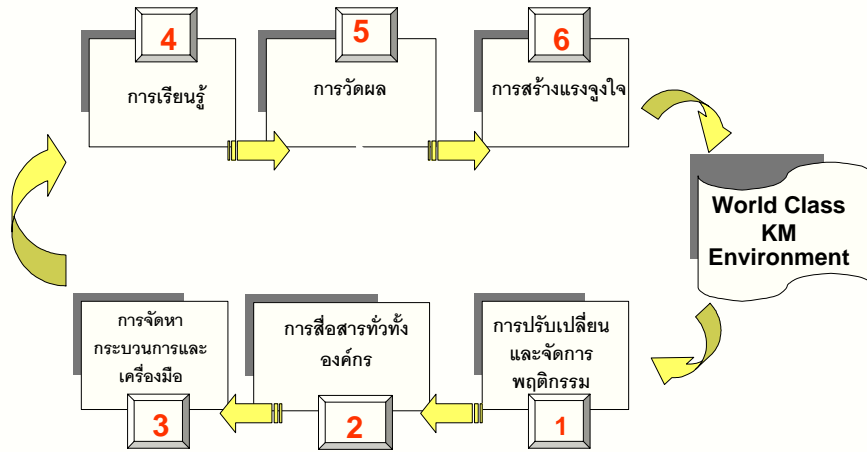
ความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการจัดการ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ สามารถนำความรู้ไปใช้กับองค์กร นี่คือ Definition ของสถาบันเพิ่มผลผลิตกำหนดขึ้น ถ้าเราได้ความรู้ที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมก็เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ แต่ต้นฉบับของ Knowledge Management Research Center อีกความหมายหนึ่ง จะบอกว่า กระบวนการที่องค์กรสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าจากองค์ความรู้ที่อยู่ข้างใน ตรงนี้ที่อยากจะเน้นคือเรื่อง Process คือ กระบวนการที่ทำอย่างไรถึงจะออกมาข้างนอก ให้สามารถหยิบไปใช้ได้ นี่คือ Process กระบวนการจัดการความรู้ Knowledge Based Asset อันนี้เป็น Keywords Knowledge Based Asset เราพูดถึง Asset ตึก คอมพิวเตอร์ เครื่องยนต์ Financial Asset อะไรต่างๆ สิ่งที่เราไม่ค่อยได้พูดถึงกันคือ Knowledge Asset ซึ่งหวังว่า ณ วันนี้ คงจะเข้าใจว่า Knowledge คือ Asset ที่สำคัญ แล้วทำไมเราถึงต้องทำการจัดการความรู้ คงจะไม่มีข้อโต้แย้ง มีความเข้าใจที่อาจจะคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงอยู่ KM เมื่อทำ KM คือการทำไรสักอย่าง ต้องทำความเข้าใจว่า KM เป็นกระบวนการซึ่งควรจะต้องฝังอยู่ในทุกช่วงระยะของการทำงาน การเรียนรู้ไม่ควรสิ้นสุด ไม่ใช่โครงการ ไม่ใช่จุด ที่เริ่มตรงนี้แล้วไปสุดตรงนี้ จริงอยู่เราจะต้องเริ่มเหมือนกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตฯ ร่วมกับองค์กร 4 องค์กร เริ่มเพื่อที่จะเดินไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องมันไม่จบ

เราอาจจะเข้าใจว่าเราจะซื้อเครื่องไม้เครื่องมือซื้อ เทคโนโลยี ซื้อ Software แพงๆ ความจริงก็ไม่ใช่ เรานั่งคุยกัน จับกลุ่มนิทานาย บ้าง นั่นคือ KM เพียงแต่ว่าสิ่งที่เราพูดไม่ได้จดจำหรือจดบันทึก เอาไว้นั่นเอง อันนี้มีตัวอย่าง Bob ซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการเล่าให้ ฟังถึงเรื่องบริษัท Xerox มี Sale force 30,000 คนอยู่ทั่วโลก และ Head Quarter ใหญ่มีห้องที่พวก Sale เวลาที่ออกไปข้างนอกแล้ว กลับมา จะมานั่งรวมที่ห้อง Sales Room แนวคิดของผู้บริหารนั้น ทำไมต้องมาสร้างเนื้อที่ไว้เยอะแยะเพื่อให้พวกที่เค้าต้องใช้ชีวิตอยู่ ข้างนอก ทำไมต้องมาเปลืองค่าเช่าตั้ง 200 เหรียญต่อตารางฟุต ไม่ใช่หน่อย อย่างกระนั้นเลย ยุบอันนี้เอาไปทำอย่างอื่น จากนั้น ปรากฏว่าพวก Sales ทั้งหลายก็โวยวายที่บริษัทตัดสินใจเคลียร์ พื้นที่ตรงนั้นออกไปไม่ถูกเพราะว่าเขามีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเพื่อน Sales ของเขาเพื่อเทคนิคต่างๆ วิธีการที่จะเข้าไปหา ลูกค้า ลูกค้าชอบอันนี้ ลูกค้าไม่ชอบอันนั้น เขาเรียนรู้จากการที่เค้า มานั่งคุยตรงห้องนี้ ซึ่ง Xerox ก็เห็น ความสำคัญแล้วคืนพื้นที่ตรง นั้นกลับมาให้

สิ่งที่เรานั่งคุยกันที่จริงแล้วมันคือ KM เราคุยกันอยู่ทุก วันแต่เราไม่เคยคิดว่ามันเป็น KM และเราไม่เคยจดอะไรไว้จากที่ คุยแล้วเราได้คิดอะไรแล้วเราไปได้ทำต่อ แล้วประสบความสำเร็จก็ มีจำนวนมาก KM ไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องเก่า ที่เราก็กู้ปฏิบัติกันอยู่ แต่เรายังไม่ได้เข้าใจว่าอันนี้คือ KM Push a Structure it ยังไม่ได้ ทำ ซึ่งหวังว่าหลังจากที่เราเข้าใจแล้วทุกท่านคงอยากจะทำ ไม่ได้

หมายความว่าเราต้องมี Database ใหญ่โตมโหฬาร Database มีดี แต่ถ้ามี Database เยอะแยะแต่ไม่ได้ใช้ก็ป่วยการเหมือนตำน้ำพริก ละลายแม่น้ำ KM ไม่ได้ผลในเมืองไทย มันก็เหมือนกับอื่นๆ อย่าง TQM เกิดในญี่ปุ่น โตที่ อเมริกา พอมาถึงเมืองไทย ตายสนิท เพราะฉะนั้น KM ไม่ได้ผล ก็ต้องเรียนให้ทราบว่ามันมีโอกาที่จะ ได้ผลถ้าเราเข้าใจมัน แล้วเราไม่กลัวมัน KM ไม่ได้ต่างจาก Management Practice and Process อื่นๆ หรือมันเหมือนกัน คือมาแล้วก็จบไป เดี่ยวผู้บริหารบอกว่า TQM ตายสนิทไป เรียบร้อยแล้วตอนแรกก็มี QC ต่อมาก็มี TQM แล้วก็ 5ส ISO ก็มี การทำกันมานานแล้วเราก็ยังปลุกปล้ำกันอยู่ แล้วก็มา Balance Score Card ตอนนี้ก็ฮิตกันใหญ่ Balance Score Card KM มาอีก แล้ว ถ้าเราไม่เข้าใจมันดูไปสักพักหนึ่ง เดี่ยวมันก็ไป ซึ่งมันก็เป็น เรื่องน่าเสียดาย ในองค์กรในเมืองไทยหลายๆ องค์กรเป็นอย่างนั้น จริงๆ เพราะว่าไม่เข้าใจแล้วมันก็เป็น Fad เพราะผู้บริหารไม่เข้าใจ และก็ไม่ได้ให้ความสำคัญทำอะไรก็ตามถ้าผู้บริหาร ถ้า Leadership ไม่นำสำเร็จจอยาก ไม่ต้องดูอะไรมากแค่ 5ส เราก็คิดว่า 5ส เป็น ระดับอนุบาลเล็กๆ ขอโทษ ไม่ทำ 5ส ทำ ISO ได้ไหม ได้ แต่ขอ โทษ โอกาสที่ ISO มันจะอยู่มีนิดเดียว เพราะBasic มันไม่มี 5ส คือ Basic ที่สำคัญสร้างคุณภาพ 5ส เป็นพื้นฐานของ Team Work Innovation นวัตกรรมส่วนใหญ่เกิดจากคนระดมสมอง ที่นั่งคิดคนเดียวมีเหมือนกัน ส่วนใหญ่เกิดจากคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วมา จากไหน ก็มาจาก 5ส Team work อย่าไปดูถูกว่าเป็นอนุบาล ขนาดอนุบาลยังยากเลย

KM Cycle of Implementation



ส่วนสำคัญ คือ Methodology เอาตำราของ Mr.Bob ที่ปรึกษาของโครงการ ไม่ได้คิดค้นเองต้องให้เครดิตกับคุณ Bob ของ team มี 3 เฟส เฟสแรกก็คือ Identify Methodology มี 6 Step ถามว่าจำเป็นต้อง 6 ไหม ไม่ต้อง ท่านจะเลือก 6 ท่านจะทำ 4 ก็ได้ ท่านจะทำ 10 ก็ได้แล้วแต่แล้วแต่บริบทของแต่ละองค์กร แล้วแต่ความพร้อม แล้วแต่ Resource ที่ท่านมีไม่ใช่ว่าจะต้องเป็น 6 แต่สิ่งที่ต้องทำ Best Methodology ของ Xerox ของเค้ามี 6 ถามว่าต้องทำ 1 2 3 ตามนี้ไหม ไม่ต้อง อาจจะเริ่มตรงนี้ก็ได้อันนี้ Flexibility อยู่ในกระบวนการทั้ง 6 นี้จะอธิบายเร็วๆ เรื่องแรกเป็นเรื่องการสร้าง Infrastructure ให้มันรองรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างที่ว่านี่ค่อย

กันก็เกิดความรู้ จึงจัดที่ให้นั่งคุย Behavior Management ถ้าเรา
ปล่อยเฉยๆ ปล่อยให้ความรู้วันนี้หายไป มันก็หายไป แต่ถ้าท่านไป
Interfere คิดอะไรต่อ ท่านไปมอบหมายคนทำต่อมันก็เกิด จะมี
เรื่องของ Senior Management อันนี้ไม่ได้หมายความว่า อธิบดี
ปลัดกระทรวง ไม่ใช่ คือผู้ที่มีลูกน้อง แต่ Senior ระดับสูงหน่อย
ท่านทุกคนที่เป็นผู้บริหารมีบทบาทอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กร ถ้าท่านไม่เป็นตัวอย่างขององค์กรรับรอง
ไม่สำเร็จ ท่านอาจจะทำสำเร็จได้ ท่านสั่งทหาร ช้ายหัน ขวาทัน
มันอยู่ได้แป๊บเดียวแล้วก็หายไป บางคนอย่างสถาบันเพิ่มฯ กับ
องค์กรที่เป็น Pilot 4 องค์กร เราสร้างทีม มีทีมงานขึ้นมาเพื่อคอย
ประสาน มีตัววัดอันนี้สำคัญ ถ้าตัววัดไม่ขาดหลุด แล้วก็มีตัว Critical
Success Factor ถ้าเราทำเราต้องการอะไร เป้าหมายอะไร ตัววัด
อะไร ตัวอะไรที่เป็นประเด็นสำคัญเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องมีเพื่อให้
ความสำเร็จที่เกิดขึ้น Management ก็ต้องเป็นผู้ถือธง ต้องนำต้อง
คอยกระตุ้น ต้องคอยให้กำลังใจต้อง Reward ต้องชมเชย ต้อง
จัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม ไม่งั้นก็ชุลลุกลักเกิดปัญหาสร้าง
บรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดถึงเรื่อง Employees
can Question System Methods Critical Criticize มันต้องมี
บรรยากาศที่ทำให้คนแสดงความคิดเห็น Innovation ไม่เกิดถ้าทุก
คนบอกว่า ถ้าหัวหน้าทำอะไรก็ทำตามด้วย เพราะหัวหน้าไม่ได้
เข้าใจและรู้เรื่องทุกอย่าง คนปฏิบัติ ู้หน้างาน ู้วิธีแก้คือไร ไม่
กล้าพูดก็ไม่เรียนรู้ Behaviors KM Map Culture นี้สำคัญ บังเอิญได้

มีโอกาสอยู่ในภาครัฐ กึ่งรัฐไม่เชิงเอกชนมีการบริหารงานเหมือน
เอกชน ภาครัฐก็มีดีหลายอย่าง แต่ Culture ขององค์กรภาครัฐเป็น
อุปสรรคเหมือนกัน เพราะตัวนี้เห็นชัดว่าในภาครัฐจะเป็นปัญหา
แต่ไม่ได้หมายความว่า ถ้าเป็นภาครัฐทำไม่ได้ เราต้อง fix Jigsaw ต้อง
หาวิธีการที่เหมาะสม ภาครัฐก็ดีอย่าง หัวหน้าสั่งลูกน้องทำ
ภาคเอกชนไม่แน่ Communication อันนี้สำคัญมากไม่ว่าจะทำอะไร
ต้องมี Communicate การที่จะ Communicate ได้อย่างมี
ประสิทธิผลชัดเจนว่าเราจะทำอะไร และที่สำคัญเรื่องคนเรามี Law
of change เขายังไม่ทำถ้าเขายังไม่เห็นประโยชน์ หรือไม่มีความ
เชื่อมั่นในสิ่งที่จะทำ หรือสิ่งที่นายบอกให้ทำ หรือว่าทำท่าเหมือน
ทำ คนเราไม่ทำถ้าเขาไม่เข้าใจเรา ถ้าไม่เข้าใจก็ไม่ทำ ทำแล้วผิด
ยิ่งหนักไปคนละทาง อันที่สำคัญทำแล้ว แล้วไม่ได้อะไร เค้าก็ไม่ทำ
ต้องไปด้วยกัน ต้องเห็นประโยชน์ ต้องมีความเชื่อมั่น ต้องมีความ
เข้าใจและก็ทำแล้วมีอะไรตอบแทนกลับไปที่เขา อย่างน้อยก็ต้อง
ได้รับคำชมเชย อย่างน้อย ขอบคุณนะ คุณทำงานได้ดีมาก ถ้าไม่ได้
อะไรก็ทำเหมือนกัน ตัวที่ 3 ก็เป็นเรื่อง Process and Tools ที่เรา
สร้าง Opportunity หรือเครื่องมือเครื่องมือเพื่อจะให้คนเค้า Share
สิ่งที่อยู่ในหัวสมอง ก็จะเป็นระบบ IT ที่เราเรียกว่า Community of
Practice เดี่ยวจะมี Definition คือสร้างบรรยากาศ บรรยากาศที่ว่า
นั้นจัด Corner ให้เขา มุมกาแฟ ให้เค้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี
การจดบันทึก และมีการเข้าไปใน Web ตอนนี้อำนาจการหน่วย
ราชการตอนนี้ทันสมัยแล้วมีระบบ IT Intranet เราเริ่มใช้กันอย่าง

แพร่หลายก็สร้าง Community ขึ้นมาใน Intranet มี Web Board, Web Site เพื่อให้ใครสามารถเข้าไป Share แลกเปลี่ยนความรู้หรือ เราอาจกำหนด เรื่องที่สำคัญกับเรา ที่เราบอกว่า Critical Knowledge เราก็ตั้งโจทย์ขึ้นมาแล้วให้คนแสดงความคิดเห็น นั่นคือ Community of Practice นั่นคือ Infrastructure ที่เรากำลังสร้างให้เกิดการ Share สร้าง Knowledge Network สร้างวิธีการที่จะบอกเล่าถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี Best Practice อันนี้ค่อนข้างจะ Structure หนึ่ง Seminar and Forum การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มันมีทุกรูปแบบ ตั้งแต่การนั่งคุยที่มุมกาแฟจนถึงสร้างมุม ให้สร้าง Web Board ใน Intranet นี่คือ Infrastructure มี Community of Practice เป็น ทฤษฎีอันหนึ่งที่เราใช้ในโมเดลในการทำ Encourage ให้กลุ่มคนมี Light mind light interest ให้เข้ามาแลกเปลี่ยน เราเรียกว่า Desire stage เราทำ KM เพื่ออะไร เราต้องกำหนดว่าเราต้องการมี ฐานข้อมูลลูกค้าที่พนักงานทุกคนสามารถจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ เราตั้งมาเกือบ 10 ปี ฐานข้อมูลลูกค้าปรากฏว่าแต่ละฝ่าย เราจะมี ฐานข้อมูลลูกค้าที่ทุกคนใช้ประโยชน์ได้ เอามารวมกัน แล้วมี Analysis อันนี้คือกลุ่ม Community of Practice ที่เรียกง่ายๆ คือ กลุ่มคนซึ่งมีความต้องการแลกเปลี่ยนอะไรบางอย่างที่ความสนใจ ตรงกัน ซึ่งใน Context หรือในบริบทขององค์กรจะต้องเป็น ประโยชน์กับองค์กร Learning เมื่อเราพยายามทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ต้องพยายามนำออกมาให้ได้ในเรื่องบทเรียนเราได้จากการกระทำ ต่างๆ เหล่านั้นคืออะไร ผู้บริหารจะต้อง Communicate ให้พนักงาน

มี Awareness มีความเข้าใจว่าเรากำลังทำอะไร ทำเพื่ออะไร จนกระทั่งสร้างความเข้าใจ Training Integrate เข้าไปในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคำว่า KM ฝังอยู่ในกระบวนการที่ว่า มันไม่ใช่ in itself มันไม่ใช่โครงการมันคือส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ซึ่งเราสามารถแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการ Train คนที่จะมาเป็น Champions ซึ่งจะเป็น Core team ซึ่งจะช่วยผลักดัน ช่วยปลุกกระดม ช่วยกระตุ้นผู้บริหารอย่าลืม Measurement ซึ่งกำหนดขึ้นมาว่าเราจะวัดอะไรบ้างตัวที่สำคัญ ซึ่ง Critical สำหรับ Success ของ KM ของ องค์กรเป็นเรื่อง COP (Communities of Practice) ที่เกิดในองค์กร จำนวน Website ที่มีการสร้างขึ้น Number of hits เข้าไปใน KM Web อันนี้ก็จะเป็นตัววัดได้ Internet hit growths มีการดู growths มันมี Trend หรือไม่ เป็นสัดส่วนเท่าไรของพนักงานมีตัวเปรียบเทียบไม่ใช่บอกเฉพาะ Number ถ้าเราบอกว่า 780 Hits นั่นคือ Data ไม่ใช่ข้อมูล เพราะไม่ได้บอกอะไรเลยบอก 780 Hits 500 Hits ต่างกับ 780 Hits ยังไงไม่รู้ แต่ถ้าบอกว่า 780 Hits แต่ว่าเดือนนี้มันเพิ่มจากเดือนที่แล้วมา 30% เริ่มมีความหมาย ถ้าบอกว่าสมมติมี COP 1,2,3 Growths เกิดขึ้นเทียบกับจำนวนองค์กรและพนักงานในองค์กรมันก็บอกอะไรบางอย่าง สมมติมีพนักงานอยู่ 1,000 คนแล้ว COP มันเกิดขึ้นสัปดาห์ หรือเดือนละ 1 ปี อะไรก็แล้วแต่จะเห็น Trend ที่ทำให้เห็นแล้วว่า Success หรือไม่ Success recognition & reward อย่างที่ได้เรียนแล้วคนเราทำแล้วไม่ได้อะไร

แม้แต่คำชมจากผู้บังคับบัญชาก็ไม่เคยได้ยินจะทำหรือ ทำได้แต่ทำ
แป๊บเดียว พอหายหันหลังมันก็หลุด นี่เป็นเรื่องของ Integration
เป็น Step ที่เป็นขั้น Advance ถ้าเราทำ Step ที่ 1 เริ่มอยู่ตัวแล้ว
Step ที่ 2 ต่อก็เป็นเรื่อง Integrate คือหมายความว่ามันมีระบบ
แล้วมี Measurement ที่ชัดเจน ซึ่งรวมเข้ามาถึงการให้
Compensation and Reward ในรูปของเงินเดือนค่าจ้างอะไรต่างๆ
อันนี้เป็นขั้นที่ 2 ส่วนอีกเรื่องก็คือ Return on Investment มันเป็น
สิ่งที่คนถามว่าทำแล้วได้อะไร มี 2 แนวคิด องค์กรที่ทำกับสถาบัน
เพิ่มฯ 3 องค์กรถามเค้าว่าได้อะไร จริงๆแล้วไม่ได้คาดหวัง แต่เขา
เข้าใจและต้องการให้เกิดการสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้และต้องมี
การมั่นใจเมื่อมีการปฏิบัติ แหน่อนที่สุดต้องมี Bring Result
เพราะองค์กรที่ทำ Knowledge Management แล้วประสบความสำเร็จทุกองค์กรมันมี Return on Investment ทั้งสิ้น
หลายเท่าตัว ไม่ได้มองถึง Short Term วัตยากเหมือนกันบางที่
Professor โหนากะ ซึ่งเป็น guru ของ Knowledge Management
ใน ญี่ปุ่น มีคำกล่าวว่าทุกวันนี้ระบบเศรษฐกิจที่เข้าไปสู่ยุค
Globalization แล้วเราก็พูดถึงมากถึง Competitiveness เขาบอกว่า
สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างหรือรักษาความสามารถในการ
แข่งขัน คือความรู้ ซึ่งคงไม่มีใครปฏิเสธ ประโยชน์ของมันคือไม่ต้อง
แก้ปัญหาเดิม ตัวอย่างเช่น บริษัท Xerox เริ่ม KM เมื่อ 6-7 ปี
มาแล้วเริ่มด้วย Intranet มีเว็บของเขาพนักงานซ่อม 30,000 คน
ทั่วโลกพนักงานซ่อมแต่ละคนต่างคนต่างมี Manual ทุกคนมีหมด

ต่างคนต่างถูก Train ไปรักษาเครื่องที่เสียไป เค้าอยากมีเกร็ด หรือ Tips ว่าบางที่เค้าไปเจออะไรที่ไม่ได้อยู่ใน Manual อยากจะเล่าสู่กันฟัง แต่เขาไม่มีโอกาสเค้าเลยคิดขึ้นมาเองว่า เมื่อ 6-7 ปี Intranet และมีการสร้างระบบภายใน และแลกเปลี่ยนใครไปเจออะไรดี ๆ เขาก็จะหยุดไว้ในฐานข้อมูลเรื่องการไปเจอปัญหาต่างๆ อันนี้ประหยัดซึ่ง Save เงินให้กับ Xerox มหาศาล เพราะว่าถึงมี Manual แต่เครื่องถ่ายเอกสารถ่ายออกมาง่าย ๆ เทคโนโลยีละเอียดอ่อนมาก มีความอ่อนไหวต่อความชื้นในอากาศใช้ Ionization เทคโนโลยีที่ปรับให้เข้ากันยากพอ ๆ กับเอาเครื่องบิน 747 ขึ้นโดยปลอดภัย และมีระบบนี้ขึ้นมา

จากระบบนี้พนักงานก็สามารถจะไปเจออะไร ก็จะใส่เข้าไปไว้ในนี้ และจากตรงนี้มีอยู่รายหนึ่ง ลูกค้าเพิ่งซื้อเครื่องไปใหม่ เครื่องเสียบ่อยมากถ่ายออกมาก็ไม่ชัด ลูกค้าจะคืนเครื่องประมาณ 40,000-50,000 เหรียญ และเข้าไปใน Web คนนี้อยู่บราซิล อีกคนไปซ่อมอยู่ แคนนาดา ก็ไปเจอบอกว่าตัว Loose Connector มีปัญหาจึงเปลี่ยน Part ให้เขา เท่านั้นเอง แต่ประหยัดเงินให้บริษัทได้ 40,000-50,000 เหรียญ จากเกร็ดน้อยๆ เหล่านี้ซึ่งมีการ Search Xerox ปีๆ หนึ่งประหยัดเงินหลายสิบล้านเหรียญ พนักงาน Xerox ผู้บริหารก็ถามว่าพนักงานที่มี Innovation มีหัวจะ Reward พวกนี้อย่างไรดีก็ถามพนักงาน 30,000 คน ซึ่งตอบว่ารางวัลขอเพียงให้เอาชื่อกับ Address e-mail ใส่ไว้ใน Web พอแล้ว ให้ Record ว่าเป็นคน author ของตัวนี้ เป็นเจ้าของ Tips หรือเกร็ด

เขาไม่ต้องการ Reward ที่เป็นรูปของเงิน ทำให้ไม่ต้องแก้ปัญหา
ซ้ำซาก ลดรอบเวลาเพิ่มประสิทธิภาพ กระตุ้นนวัตกรรม ที่สำคัญ
คือตัวนี้ เราพูดกันเสมอว่า คนคือทรัพยากรธรรมชาติ ที่มีคุณค่า
ถ้าเราสร้าง Trust สร้างความเชื่อมั่นในความรู้ของคนของเรามันจะ
มีผลลัพธ์ซึ่งเป็นประโยชน์มหาศาล ซึ่งน่าเสียดายว่าภาครัฐเรามี
กฎระเบียบ มีกรอบการทำงานซึ่งค่อนข้างจะตึงมาก ซึ่งเป็นเรื่องดี
ไม่ใช่ไม่ดี แต่ในกรอบอันนี้ทำให้ความรู้ของบุคลากรบางครั้งมัน
ไม่ได้ถูกนำออกมา ใครมีไอเดียดี ๆ เสนอขึ้นมาทำไม่ได้หรอก ต้อง
ไปแก้กฎหมาย หรือไปแก้ระเบียบ ไปแก้กฎกระทรวง แต่ตัวนี้คือ
ตัวที่สำคัญที่สุด ทำยังไงเราถึงจะดึง 80% ที่มีอยู่ ทำยังไงถึง
จะเอาออกมาแล้วเอาไปใช้ ไม่ใช่เอาไว้ใส่ในเอกสารไม่ได้เอาไปใช้ก็
ไม่มีประโยชน์ ทำเพื่อลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการของเรา

โครงการนำร่องที่ 4 สถาบันกำหนดขึ้นมา โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา Model เพราะว่าเรายังไม่เคยทำ โดยไป
ศึกษาของคนอื่นแต่ของไทยเราก็ไปดู ยังไม่เห็นมีใครทำเราจึงทำ
กลุ่มเป้าหมายเราก็เลือกเอาองค์กรที่มีแวว หมายถึงผู้บริหารให้
ความสนใจ จึงเลือก โรงพยาบาลศิริราช บริษัท สเปนซ์ ทูค
เปอเรชั่น และสถาบันเพิ่มฯ ใช้เวลา 18 เดือน ตั้งแต่กุมภาพันธ์
46 - เดือนสิงหาคม 46 เราก็มีพิธีการเปิดประชุม โดยเชิญที่
ปรึกษาจากต่างประเทศที่มาจากบริษัท Xerox เข้ามาเป็นที่ปรึกษา
ซึ่งพูดถึง Methodology การวางแผน Implementation plan กำหนด
Key Success Factor มีการปฏิบัติตามแผนในระหว่างนั้น 6 เดือน

ซึ่งสถาบันมีทีมงานได้รับการฝึกจาก Bob ทีมงานของสถาบันก็จะคอยติดตามกับ ทั้ง 4 สถาบัน ทีมงานที่ได้รับการ Train โดย Bob จะมีการ Follow up กับสถาบันเหมือนกันไม่ใช่เราเป็นเจ้าของ เราเป็นหนึ่งในผู้ร่วม แล้วมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน 2 ครั้งในระหว่างนั้นแล้วมีสรุปผลในระหว่างนี้ Bob จะบินมาจาก America ซึ่ง แนวทางการดำเนินงานใช้ 6 Step Model โดยผลักดันให้ผู้บริหารสนใจตั้งทีมงานกำหนดตัวชีวิต อันนี้เราทำ Transition ผู้บริหาร ก็ทำตัวเป็นแบบอย่างสร้างเช่นบรรยากาศที่เอื้อ ใช้จัดประกวดคำขวัญ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือคำขวัญที่เรากำหนดขึ้นมา Management Role Model คืออะไร มันต้องถ่ายถอดมาเป็นพฤติกรรม ที่ยกตัวอย่างให้ดูที่บอกว่า Role Model ต้องทำอะไรบ้าง ในฐานะผู้บริหารเราต้องเป็นผู้ที่ใช้ฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้าในการทำงานต้องสนับสนุนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมเราต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน เราต้องสอดแทรกเรื่อง KM ในเรื่องการสื่อสารกับผู้อื่นทุกวัน และ ทุกๆครั้งที่มีโอกาสต้องใช้คำว่า KM อยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งจะสละเวลามาเป็นวิทยากรหรือเขียนบทความให้กับ KM อันนี้คือ Role Model ผมก็ทำหน้าที่ของ Role Model วันนี้

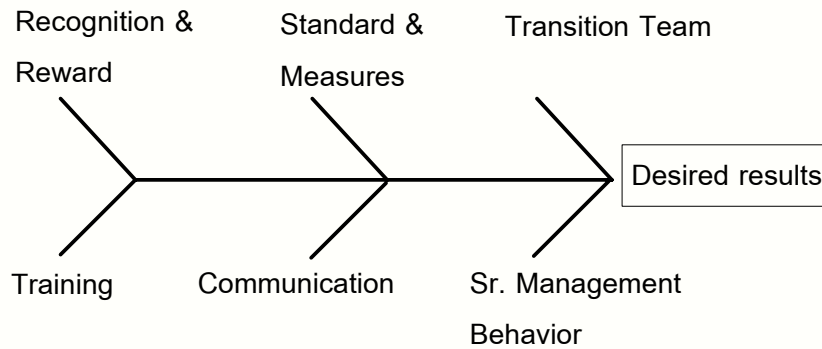
ขั้นตอนการสื่อสารมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบที่สถาบันมีการประชุมพนักงานทุกเดือน สัปดาห์สุดท้ายวันจันทร์สุดท้ายของเดือน 2 ชั่วโมง จัดกิจกรรมเปิดโครงการมี Kick off day

เพื่อให้พนักงานทราบว่าวันนี้เริ่มแล้ว KM และมีวารสาร Intranet สุขสุดสบายสไตล์ KM จะมีข่าวเกี่ยวกับ KM และความคืบหน้าของ KM พัฒนาระบบการเครื่องมือก็จัดทำ KM Web พัฒนาฐานข้อมูลใส่ข้อมูลเยอะแยะ ถ้าท่านสนใจข้อมูลสถาบันคลิกเข้าไปที่ KM Web Web ของสถาบันไม่ใช่มีแต่เรื่อง KM ท่านอาจจะรู้เรื่องอะไรเข้าไปในนั้นมียังไง มี Learning อะไรบ้าง อันนี้เป็น COP อันหนึ่ง ขั้นตอนการเรียนรู้ เป็นเรื่องการฝึกอบรมเรา Train พนักงานทุกคนให้เข้าใจเรื่อง KM อบรมหลักสูตร ไปดูงานเรามีที่มงานไปดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ในประเทศเราไปดูงานที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ที่เมืองนอกไปดูกรรมสรรพากรของสิงคโปร์ กับบริษัท Computer ห้องสมุดสิงคโปร์นี้เยี่ยมมาก ห้องสมุดเขาจะกระจายอยู่สถานที่ตามชุมชนต่างๆ รวมศูนย์การค้า และมีอยู่ 1-2 ที่ ไปตั้งติดกับโรงหนัง และมีการตั้งเป้าว่าคนจะเข้าห้องสมุดมากกว่าไปดูหนัง และก็สำเร็จ เพราะห้องสมุดเค้า น่าสนใจมาก คนที่ไปก็มาเล่าให้ฟัง ห้องสมุดจัดได้ดีมาก ใช้ Intranet และทุกคนใช้อย่างคุ้มค่าจริงๆ นั่งอยู่ที่บ้านก็ใช้บริการห้องสมุดได้จริงๆ แล้วไม่ต้องเดินไปที่โรงหนัง กำหนดตัวชีวิต การมีฐานข้อมูล การเข้าสู่เว็บ การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหาร จะมีตัวชีวิตหมด เราสำรวจ ความเห็นของพนักงานว่าเรียนรู้เรื่องของ KM จากไหนส่วนใหญ่จะทราบจาก Intranet และการประชุมประจำเดือนและบางส่วนก็มาจากการประชุมฝ่ายของเขาหลังจากที่

เรา Launch โครงการไปได้สักระยะหนึ่งเราก็วัดแต่ปรากฏว่าไม่ค่อยได้ผลอย่างที่ว่า หลังจากที่เรารู้เรื่องร้องเป่า มีการโชว์ให้ดูแล้วปรากฏว่ายังมีคนที่ไม่รู้เรื่องยังไม่เคยได้ยินเลยก็มี เข้าใจน้อยก็มี ตอนที่ปรึกษามาเราบ่นให้เค้าฟัง เค้าบอกใจเย็นๆ ของเค้านี่ตอนที่เขาเริ่มที่ Xerox เค้าต้องพูดเรื่อง KM 6 ครั้ง และชมเราว่า เค้ามาเมืองไทยแค่ 4 ครั้งเราเก่งแล้วเราบินได้แล้ว

KM ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผมหวังว่าวันนี้ผมพอจะสร้างพื้นฐานความเข้าใจแล้วท่านสามารถจะไปศึกษาต่อ สร้างแรงจูงใจ อันนี้แน่นอน ผลลัพธ์พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ สถาบันได้มีองค์ความรู้ซึ่งสามารถจะไปทำอะไรต่อได้ การที่ผมมีโอกาสคุยกับท่านวันนี้ ส่วนหนึ่งก็มีผลมาจากสถาบันเข้าไปร่วมในโครงการนี้ มีข้อมูลที่อยู่ในเว็บมากมาย ท่านเข้าเว็บไซต์สถาบันนอกจาก KM จะมีอะไรอีกเยอะแยะไปหมด ก็มีปัญหาอุปสรรคมาก อันนี้มีการแก้ไขตามแล้วแต่สภาพ ขอพูดเรื่องปัจจัยความสำเร็จ ต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจน ค่อยเป็นค่อยไป เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องที่ยาก แต่ไม่ใช่เรื่องที่ย่าง ต้องค่อยเป็นค่อยไป ถ้าเริ่มผิดแล้วเราเดินหลงทางไป โอกาสที่จะกลับมาแล้วมาทำใหม่ ยากมากอย่าคาดหวังว่าคนจะเข้าใจโดยง่าย ผู้บริหารสำคัญ ถ้าไม่สนใจ ไม่เอาจริง ไม่จัดคนรับผิดชอบไม่จัดสรรทรัพยากรขึ้นมา ไม่มอบหมายให้มีคนที่สามารถจะเดินเรื่องโดยต่อเนื่องก็ลำบาก

Change Support Mechanism



KM ไม่ทำไม่ได้เพราะว่าโลกยุคปัจจุบันความรู้คือ Knowledge is Power ความรู้คืออำนาจ ไม่ลองไม่รู้ ถ้ามันแต่กลัว อยู่แล้วไม่ทำก็ไม่มีวันทำได้ ไม่ง่ายแต่ก็ไม่ยาก แต่ว่าทำแล้วเลิก ไม่ได้ ทำแล้วเลิกก็สูญเปล่า เสียเวลาเยอะ อันนี้พูดไปแล้ว Law of Change Support Mechanism ไม่ใช่เรื่อง KM เรื่องเดียวคุณไม่ว่า จะทำเรื่องอะไร ที่ใส่สไลด์มาเป็น Chief Of Officer Model ของ KM คล้ายคลึงกันมันจะมี Component ที่สำคัญ สำคัญที่สุดอย่างนี้ ย้ำ แล้วย้ำอีก Management Communication Training คนไม่ทำไม่เข้าใจ ไม่เข้าใจไม่ทำ ทำแล้วไม่ได้อะไร และ Measurement สร้าง กำหนดมาตรฐานขึ้นมา Benchmark ดัชนีต่างๆ Transition Team มีหรือไม่มีแล้วแต่บริบทของแต่ละองค์กรจบสุดท้าย David Wainwright ซึ่งเป็น CEO ของบริษัทที่ได้รับรางวัลแห่งชาติคุณภาพ

ของประเทศอเมริกาบอกว่า ถ้าคุณดู คุณทำสิ่งซ้ำซากเหมือนที่เคย
ทำมาแล้วหวังว่าจะมีอะไรที่ดีขึ้น ขอขอบคุณที่ให้เกียรติผมมาร่วม
งานวันนี้ ขอขอบคุณมากครับ