

## Knowledge Management ในสิงคโปร์

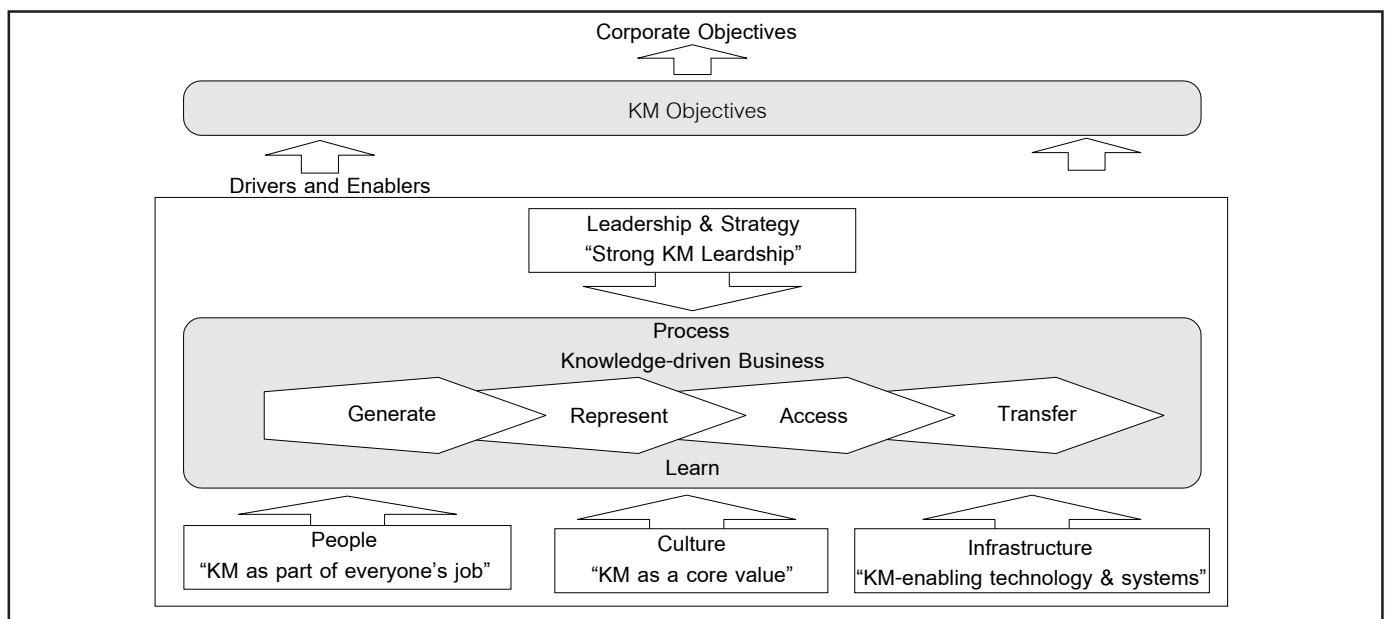
QA NEWS ฉบับนี้ขอนำประสบการณ์การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ของหน่วยงานในสิงคโปร์ ซึ่งคุณนงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย วิทยากรที่ปรึกษา Center of Excellence สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้สรุปจากการไปศึกษาดูงานเรื่อง การจัดการความรู้ที่ประเทศสิงคโปร์มาเสนอ

### Standard, Productivity and Innovation Board

Standards, Productivity and Innovation Board หรือ SPRING เป็นหน่วยงานด้านการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ ให้ความสำคัญกับ KM ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ จุดเริ่มต้นของการทำ KM ใน SPRING เกิดจากการที่มีพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ในวัยหนุ่มสาว มีความคิดที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จึงต้องมีเครื่องมือในการรวบรวมหรือจัดการแนวคิด/ความรู้ เพื่อให้เกิดการทำ KM ขึ้นอย่างเป็นระบบ

การทำ KM ของ SPRING เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อบูรณาการและนำความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ในการสร้างคุณค่าร่วมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ในช่วงแรกก่อนปี พ.ศ. 2541 การทำ KM ของ SPRING มุ่งเน้นที่การจัดการโครงสร้างระบบสารสนเทศเป็นหลัก

ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและระบบสื่อสารที่สะดวกในองค์กร ต่อมา มีการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของพนักงาน พบว่าพนักงานบางส่วนยังไม่เห็นความสำคัญและไม่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับฝ่ายงานอื่น ๆ ดังนั้น จึงกำหนดให้แต่ละฝ่ายพิจารณาว่าควรกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างความรู้เรื่องใดบ้าง ในฝ่ายงานของตนซึ่งสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เป็นการเริ่มเข้าสู่ยุคที่ 2 ของการทำ KM ใน SPRING คือช่วงประมาณปี พ.ศ. 2542-2545 เป็นช่วงของการสร้างความรู้ในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอความคิดเห็นผ่านเวทีต่าง ๆ แต่ยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในฝ่ายงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่ และในยุคปัจจุบัน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา องค์กรเริ่มมองว่าความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรจากทุกฝ่ายงานเข้าด้วยกัน วางแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสร้างช่องทาง การแลกเปลี่ยนและเครือข่ายความรู้มากขึ้น



กรอบการบริหารจัดการ KM ของ SPRING (GREAT Model)

SPRING กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำ KM ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้กรอบการบริหารจัดการในการทำ KM ที่เรียกว่า "GREAT Model" ซึ่งประกอบด้วย **การสร้างองค์ความรู้ (Generate)** โดยพิจารณาว่าความรู้จะอยู่ที่ยังขาดอยู่และต้องสร้างขึ้นมาใหม่ **การนำความรู้มาจัดเป็นระบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ (Represent)** **การทำให้คนสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ได้ (Access)** และ **การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน (Transfer)** โดยกระบวนการทั้ง 4 นี้ ต้องเป็นวงจรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องมีผู้นำ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างพื้นฐาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการทำ KM จึงจะเกิดผลสำเร็จได้ บทเรียนในการทำ KM ของ SPRING สรุปได้ดังนี้

1. ต้องมีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ สร้างองค์กรที่มุ่งเน้นด้าน KM และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังชัดเจน
2. ควรทำอย่างเป็นขั้นตอน ไม่กำหนดขอบเขตที่กว้างเกินไป
3. ไม่ทำ KM โดยมองในลักษณะการทำว่าเป็นเพียงโครงการหนึ่งเท่านั้น ต้องมองภาพรวมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และให้ทุกคนมีส่วนร่วม
4. ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องเข้าใจระบบที่มีอยู่ และลงทุนเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม บูรณาการให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

### National Computer Systems Pte Ltd.

บริษัท National Computer Systems Pte Ltd. หรือ NCS เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารแก่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในสิงคโปร์ NCS นำ KM มาใช้ใน 2 รูปแบบ คือ 1) ใช้ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานสะดวกขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) เป็นบริการให้คำปรึกษาด้าน KM แก่ลูกค้าที่สนใจในการทำ KM

จุดเริ่มต้นในการนำ KM มาใช้ใน NCS เกิดจากแนวคิดที่มองว่า ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ทักษะมนุษย์ ทักษะปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ มีความมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น เงิน อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่าง ๆ ประกอบกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เน้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ใคร่ระหว่างกัน ทำให้มีการริเริ่มทำ KM อย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้าน KM ให้สอดคล้องกับ

กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่างของกลยุทธ์องค์กร และช่องว่างของความรู้ จากช่องว่างของทั้งกลยุทธ์องค์กรและความรู้ที่ได้ก็จะนำมาใช้ในการกำหนดว่าควรจัดทำกลยุทธ์เกี่ยวกับ KM ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้

การทำ KM ของ NCS เริ่มจากการตั้งผู้รับผิดชอบ การกำหนดและจัดทำระบบ การกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) ขึ้นในองค์กร ทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ หัวข้อหรือประเด็นต่าง ๆ ในการทำ CoP จะเริ่มจากความต้องการของกลุ่มที่เห็นพ้องต้องกัน โดยมีทีมงาน KM คอยช่วยในการจัดสรรหัวข้อเรื่อง และหาวิธีหรือกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันได้ รวมทั้งมีกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากการทำ CoP ของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กรโดยรวม ซึ่งอาจได้จากการรวบรวมเอกสารที่แต่ละกลุ่มใช้ในการนำเสนอหรือข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้การทำ KM ของ NCS เน้นการสร้าง **ความสมดุลระหว่าง Capturing และ Community คือมุ่งเน้นการรวบรวมความรู้ที่ได้จากแต่ละคนในการทำงาน ร่วมกับการสร้างโอกาสให้คนได้พบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี** จากประสบการณ์ในการทำ KM ในองค์กร รวมทั้งการให้คำปรึกษาให้กับองค์กรอื่น ๆ NCS สามารถสรุปปัจจัยสำคัญในการทำ KM ได้ดังนี้

1. สิ่งสำคัญที่สุดในการทำ KM คือ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยลงมือทำจริงให้เห็น
2. ในการทำควรมีการวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจให้ชัดเจน และหาเครื่องมือ รวมทั้งทำให้ตรงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. ควรทำให้เกิดการยอมรับจากผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำ รวมทั้งมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
4. มีกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล การทำให้เข้าถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
5. เชื่อมโยงการทำ KM เข้ากับความรู้ที่มีอยู่
6. เน้นการทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนข้ามสายงาน
7. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจประโยชน์ และขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน และสร้างการมีส่วนร่วม

ที่มา : นางลักษณะ ประสพสุขโชคชัย. "ไปดู Knowledge Management ในสิงคโปร์," *Productivity World*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 52 กันยายน-ตุลาคม 2547, หน้า 73-79.