การจัดการความรู้
กรณีศึกษา JTC Corporation

โดย Dr. Thomas Menkhoff, National Expert, Singapore

เรียบเรียงโดย นส. ฐิติมา ธรรมบำรุง

1. แนะนำ JTC Corporation

JTC Corporation (JTC) คือ บริษัทชั้นนำในการวางแผนและจัดเตรียมพื้นที่สำหรับอุตสาหกรรมของสิงคโปร์ ก่อตั้งเมื่อปี 1968 และได้ขยายกิจการด้วยการให้บริการการพัฒนาและการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับอุตสาหกรรมและธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นโรงงาน ศูนย์ผู้ประกอบกิจการทางเทคโนโลยี ศูนยบ่มเพาะทางธุรกิจ หรืออุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ตัวอย่างกิจการที่ JTC เป็นเจ้าของ เช่น Jurong Island และ Wafer fab (fabrication) parks เป็นต้น กว่า 39 ที่ผ่านมา JTC นับเป็นบริษัทที่ช่วยให้เศรษฐกิจของสิงคโปร์เจริญเติบโตขึ้น ด้วยการพัฒนาพื้นที่สำหรับก่อตั้งอุตสาหกรรม และโรงงานมากกว่า 7,000 แห่ง

JTC มีพนักงานประมาณ 800 คน ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า และ Holistic talent management เห็นได้จากการเข้าร่วม FIREfly คือ ความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามพระราชบัญญัติภายใต้กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม จากบริษัทที่เริ่มต้นในฐานะบริษัทผู้พัฒนาพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับอุตสาหกรรมได้ขยายสู่การเป็นผู้สร้างกิจกรรมทางธุรกิจด้วยการวางแผนและพัฒนาชุมชนอุตสาหกรรม ภายใต้แนวคิด “การทำงาน การอาศัยอยู่ การเล่น และการเรียนรู้” นอกจากนี้บริษัทยังได้มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานของรัฐในสิงคโปร์เพื่อพัฒนาการออกแบบผังเมืองเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสำหรับลูกค้า รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีการพิจารณาและทบทวน แผน นโยบาย และแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรดีเยี่ยม และการก้าวขึ้นสู่การเป็นบริษัทผู้นำระดับโลก

2. กลยุทธ์ของการประยุกต์ใช้ KM

JTC ประยุกต์ใช้ KM เพื่อเป็นเครื่องมือการจัดการองค์กร ด้วยการให้ความสำคัญกับความรู้ในฐานะที่เป็นปัจจัยใหม่ในการผลิตและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสิงคโปร์ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรธรรมชาติของประเทศ ดังนั้น ในปี 2001 ประเทศสิงคโปร์จึงได้มีการกำหนดวาระเรื่อง KM โดยการริเริ่มนำ KM มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศ พร้อมกันกับที่ JTC เริ่มนำ KM มาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ JTC ยังเป็นแกนหลักในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของสิงโปร์เพื่อการก้าวสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งต้องการการลงทุนมหาศาล เช่น Jurong Island, One-North, Tuas Biomedical Park และอื่นๆ เพื่อดึงดูดอุตสาหกรรมที่สำคัญและการร่วมลงทุนจากต่างชาติ มีการแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาอสังหาริมทรัพย์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย เป็นต้น เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจสิงคโปร์

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนก KM ของ JTC เริ่มต้นเมื่อปี 2000 จากความต้องการข้อมูลและสารสนเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนกต่างๆ ของบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแผนงานและประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ก่อนจะมีการนำ KM มาประยุกต์ใช้ JTC มีการนำระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งานเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูล สารสนเทศ

และความรู้ ทั้งนี้กุญแจสำคัญสู่การประยุกต์ใช้ KM เนื่องจากบริษัทต้องการเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่เป็นความรู้เพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยการเริ่มต้นการเดินทาง KM ของ JTC คือ ความเป็นผู้นำที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก การจัดการ KM ของบริษัท พร้อมกับที่คณะกรรมการของบริษัทมีส่วนร่วมในแผน KM ของประเทศ โดยบริษัทมีความคิดที่ว่าเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท ควรล้อตามวิสัยทัศน์ของประเทศ คือ การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

เมื่อเร็วๆ นี้บริษัทได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยการรวมแผนก KM และ ส่วนวิจัยเข้าไว้ด้วยกัน ภายใต้แผนกใหม่ที่ชื่อว่า Corporate Research and KM Department (CRKMD)

4. Milestones

ในการนำ KM มาประยุกต์ใช้ในบริษัทได้มีการแบ่งเฟสการดำเนินงาน โดยเฟสแรก คือ การพัฒนาระบบเพื่อรวบรวมและแบ่งปันสารสนเทศในองค์กร โดยระบบประกอบด้วย

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมเชิงรุกเพื่อเพิ่มความตระหนักแก่พนักงาน
2. การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในที่ทำงาน
3. การมองหา การเปิดสิ่งกระตุ้นที่เป็นไปได้สำหรับการแบ่งปันความรู้

ผู้จัดการอาวุโสของ JTC เป็นผู้ให้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็งเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วยการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการ KM และ แผนก IT ซึ่งการเริ่มต้นพัฒนาระบบ KM ทุกแผนกที่เกี่ยวข้องในโครงการได้ร่วมกันวางแผนในฐานะที่เป็นผู้แทนของบริษัท จากนั้นจึงมีการปรับปรุง/เพิ่มฟังก์ชั่นของระบบเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งคือการทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของ KM เมื่อเห็นความสำคัญและประโยชน์แล้ว ก็จะเข้ามาช่วยกันพัฒนาระบบ

นอกจากนี้การตอบอีเมลข้ามแผนกและบริษัทของพนักงาน นำไปสู่การออกแบบเว็บไซต์ซึ่งรวบรวมข้อมูลที่สำคัญซึ่งสามารถค้นคืน เข้าถึง และนำมาใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว แทนการโต้ตอบอีเมลเพื่อสอบถามในเรื่องเดิมๆ

5. กระบวนการ

เป้าหมายหลักในการนำ KM มาประยุกต์ใช้ในบริษัท คือ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนความรู้และกระบวนการสร้างสรรค์ที่มีคุณค่า

JTC เน้นการนำเทคโนโลยีเว็บเพื่อสนับสนุนการรวบรวม แบ่งปัน และสร้างสรรค์ความรู้ ทั้งสำหรับพนักงานภายในบริษัท ลูกค้า รวมถึงพันธมิตร ตัวอย่างระบบที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อเป็นเว็บกลางสำหรับพนักงาน คือ Platinum I เปิดตัวครั้งแรกเมื่อเดือน ต.ค. 2001 ภายในรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย ข่าวและประกาศ คลังเอกสารและความรู้ หลักสูตรการอบรมและพัฒนาทักษะ เป็นต้น ซึ่งระบบนี้ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้งาน และเปิดตัวเวอร์ชั่น 2 ในชื่อว่า Platinum IIA ในเดือน พ.ย. 2002 ตัวอย่างฟังก์ชั่นที่เพิ่มขึ้น เช่น ปฏิทินกิจกรรม หลักสูตรการจัดการทักษะระหว่างบุคคล นอกจากนี้เพื่อให้การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ JTC จึงเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทาง IT ที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำให้พนักงานเกิดความสะดวกในการใช้เทคโนโลยี เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ JTC ได้รวบรวมทุกความต้องการของพนักงานเสนอไว้ในเว็บกลาง เช่น การนำเข้าข้อมูลได้ง่าย การอัพเดทข้อมูลต่อวัน เมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัยสามารถหาคำตอบได้จากเว็บนี้ เป็นต้น จาก Platinum IIA ได้ถูกพัฒนาเพิ่มเติมมมาเป็น Platinum IIB ซึ่งฟังก์ชั่นที่น่าสนใจคือการเสนอข่าวล่าสุดแก่พนักงานผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ในทุกเช้าตามหัวข้อที่สนใจและบอกรับ เป็นต้น

JTC คาดฝัน เรื่อง การเพิ่มพูนและการพัฒนา KM ในลักษณะแฟลตฟอร์ม โดยมีความร่วมมือผ่านการดำเนินงานในส่วนต่างๆ คือ

1. Taxonomy และ Metadatabase คือ ฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บเมทาดาทา เพื่อช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท
2. แฟลตฟอร์มทั่วไป ซึ่งใช้งานง่ายและเป็นมาตรฐาน เพื่อรวบรวมและแบ่งปันความรู้
3. ประสิทธิภาพของ Search engine ในการค้นหาความรู้และสินทรัพย์ทางปัญญาของบริษัท

นอกจากการให้ความสำคัญในเรื่องเทคโนโลยี ในฐานะที่เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ แต่เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องการสื่อสารแบบพบหน้าในแต่ละวันของพนักงาน หนึ่งในแนวทางที่ JTC ได้พยายามดำเนินการ คือ การพัฒนาวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพนักงานในการมีส่วนร่วมในรูปแบบ CoPs โดยสมาชิกในแต่ละ CoPs นั้นถูกคาดหวังเรื่องการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงธุรกิจ

ในการกระตุ้นกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในบริษัท จึงมีการจูงใจพนักงานด้วยการให้รางวัลตอบแทน คือ รางวัล Knowledge Activist Award วัตถุประสงค์ของการมอบรางวัลนี้ เพื่อโปรโมทวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ ซึ่งจากความรู้ที่เผยแพร่ก็ทำให้บริษัททราบความเชี่ยวชาญของพนักงานในบริษัทต่อไป

การเชื่อมโยงข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแล้วนำเสนอบนเว็บไซต์ ก็เพื่อ

1. การเรียนรู้ก่อนลงมือทำ คือ ก่อนลงมือทำโครงการใหม่ใดๆ พนักงานสามารถใช้ช่องทางนี้เป็นแหล่งข้อมูล เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะลงมือทำ รวมถึงการพูดคุยหารือกับเพื่อนพนักงานที่ได้เคยทำโครงการที่คล้ายคลึงกัน เลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อน ความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น และประหยัดงบประมาณเพื่อไปศึกษาในประเด็นที่ต้องการรู้โดยเฉพาะ
2. การเรียนรู้ระหว่างดำเนินการ
3. การเรียนรู้หลังดำเนินการ เพื่อสนับสนุนพนักงานในการวิเคราะห์ วิจารณ์ และให้ Feed back หลังจากที่โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ

6. การติดตามและประเมินผล

นับตั้งแต่ปี 2001 ที่บริษัท JTC เริ่มทำ KM มาประยุกต์ใช้ มีเอกสารมากกว่า 20,000 เรื่อง ที่ถูกนำขึ้นระบบเพื่อการแบ่งปัน ซึ่งพนักงานที่สนใจสามารถอ้างถึงและดาวน์โหลดได้โดยสะดวก มีทีมงานที่ร่วมกันขับเคลื่อน KM กว่า 100 ทีม CoPs มากกว่า 80 กลุ่ม และ 8 Workspaces เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการประกาศชัดว่าข่าวประกาศของบริษัททั้งหมด 100% ถูกนำเสนอบนอินทราเน็ตของบริษัท 90% ของแอพพลิเคชั่นฟอร์มและบริการสามารถเข้าถึงออนไลน์ และได้รับความร่วมมือจากแผนกต่างๆ ในบริษัท 100%

ตัวอย่างความสำเร็จ เช่น โครงการ One-North ซึ่งตั้งอยู่ Buona Vista ใกล้กับ National University และ Singapore Science Parks ศูนย์กลางการวิจัยที่มีกลุ่มเป้าหมาย คือ อุตสาหกรรมชีวการแพทย์ Infocom และอุตสาหกรรมมีเดีย ใน Biopolis ซึ่งตั้งอยู่ใน One-North มี Wireless ที่ช่วยให้การสื่อสารระหว่าง One-North กับที่ต่างๆ เป็นเรื่องง่าย มีสะพานลอยฟ้าซึ่งถูกสร้างขึ้นทำให้การเดินทางจากอาคารหนึ่งไปยังอีกอาคารหนึ่งสะดวกและรวดเร็ว มี Cafe ที่ให้บริการอินเทอร์เน็ตสำหรับคนทำงานเพื่อพบปะสังสรรค์ หารือทั้งระหว่างพักกลางวันหรือหลังเลิกงาน จนอาจกล่าวได้ว่า One-North คือ ศูนย์วิจัยแบบครบวงจร

เรื่องของการติดตามและการวัดผล KM นั้น JTC ยังไม่มีระบบอัตโนมัติในการตรวจสอบ เบื้องต้นมีเพียงการติดตามและรายงาน Hit rate ซึ่งข้อมูลที่ได้ช่วยให้ทีมงาน KM เพิ่มไซต์ที่น่าสนใจเป็นที่นิยมและย้ายข้อมูลที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากคลัง

7. ปัญหาที่เผชิญและวิธีการแก้ไขปัญหา

เมื่อครั้งที่ JTC เริ่มนำ KM มาประยุกต์ใช้ครั้งแรก พบการต่อต้านจำนวนมาก พนักงานรับรู้และเข้าใจว่าการรวบรวมสารสนเทศและความรู้ในคลังเป็นสิ่งที่น่าเบื่อและเพิ่มภาระเหนือหน้าที่งานของตนเอง นอกจากนี้พนักงานยุคเก่ายังรู้สึกว่าเป็นเรื่องง่ายมากกว่าที่จะทำงานโดยไม่จำเป็นต้องแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับพนักงานรุ่นใหม่ รวมถึงวัฒนธรรมของการหวงความรู้เพื่อใช้งานเฉพาะตนเองและเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในบริษัท ซึ่งทั้งหมดเป็นกำแพงสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการบูรณาการระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร

วิธีการแก้ไขปัญหา

1. การบรรจุให้การแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
2. การทำให้เรื่อง IT เป็นเรื่องง่าย และเป็นมิตรกับผู้ใช้เท่าที่เป็นไปได้ การทำให้พนักงานสามารถค้นหาสารสนเทศและความรู้ด้วยตนเอง

8. ความท้าทาย

การวัดประสิทธิภาพและประโยชน์ของการนำ KM มาใช้ คือ ความท้าทายของทีมงาน KM แม้ว่าทุกๆ คนเข้าใจว่า KM มีประโยชน์ แต่ผู้จัดการ KM ของบริษัท JTC จำเป็นจะต้องพิสูจน์การใช้ประโยชน์ให้ได้ เพื่อการได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากบริษัทในการดำเนินโครงการ KM ทั้งนี้จากเอกสารต่างๆ ที่นำเสนอเรื่อง KM แนะนำว่ามีตัวชี้วัดทางวิทยาศาสตร์ 2-3 ตัว ที่น่าเชื่อถือในการประเมินการนำ KM มาประยุกต์ใช้ คือ

1. การใช้สารสนเทศ และความรู้ในระบบเพื่อบริหารจัดการงานได้ทันเวลาตามที่ต้องการ
2. การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและบริษัท

9. บทสรุป

นับตั้งแต่ปี 2001 ที่ทีมงาน KM ของ JTC เริ่มต้นขึ้น ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนที่เป็นประโยชน์ทั้งเป้าหมายในแง่กลยุทธ์และแง่ธุรกิจ โดยอาศัยระบบกลางเพื่อให้พนักงานสามารถลดลอยต่อในการถ่ายโอนข้อมูล สารสนเทศ และความรู้จากแผนกสู่แผนก มีการกระตุ้นวัฒนธรรมขององค์กร โดยการให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำซึ่งสนับสนุนกิจกรรมและยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียน ความไว้เนื้อเชื่อใจกันของพนักงานในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ นอกจากนี้การบูรณาการ KM สู่ผังการทำงานประจำวันของพนักงานเป็นที่ยอมรับมากขึ้น KM ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระงาน แต่เป็นอาวุธที่มีประสิทธิภาพซึ่งสนันสนุน พนักงาน ทีมงาน และบริษัท