Benefits and Challenges in Applying KM in the Public Sector in Asia

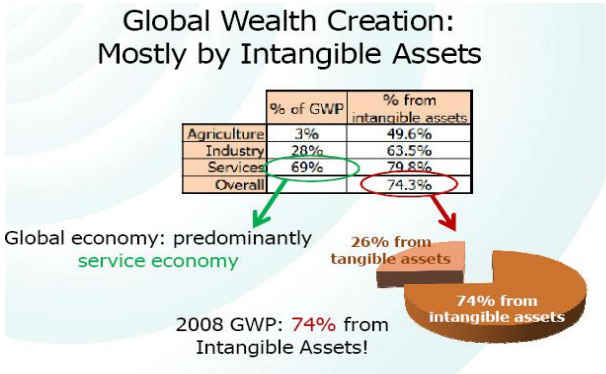
โดย Dr. Serafin D. Talisayon

Director for R&D, CCLFI. Philippines

Dr. Serafin เริ่มการบรรยาย เรื่อง Benefits and Challenges in Applying KM in the Public Sector in Asia ด้วยวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ภายในองค์กร คือ การนำสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ไปสร้างคุณค่า (Value Creation) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างคุณค่าสำหรับภาครัฐนั้นไม่ได้เน้นที่เรื่องผลกำไรหรือผลประโยชน์ทางธุรกิจ แต่จะเน้นที่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม (Social Value) ซึ่งสินทรัพย์ความรู้ดังกล่าว ได้แก่

1. Human Capital ครอบคลุม ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ
2. Structural Capital ครอบคลุม นโยบาย ระบบงาน และกระบวนการทำงาน
3. Relationship Capital ครอบคลุม ความสัมพันธ์ในการทำงาน

วิทยากรได้เสนอประโยชน์จากการนำ Intangible Asset ที่เป็นตัวสร้างความมั่งคั่ง โดยนำข้อมูลเกี่ยวกับ Global Wealth Creation ทั้งในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการจากทั่วโลกมาประกอบ ทำให้เห็นว่า ความมั่งคั่งที่เกิดขึ้นโดยเฉลี่ย ถูกสร้างมาจาก Intangible Asset ถึง 74.3% โดยภาคบริการซึ่งมีสัดส่วนสูงสุดในการสร้างความมั่งคั่งดังกล่าว จะมีสัดส่วนการใช้ประโยชน์จาก Intangible Asset ถึง 79.8% ดังรูป



รูปที่ 2 สัดส่วนของการใช้ประโยชน์จาก Intangible assets

ดังนั้นหากดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ในภาครัฐมีปัจจัย 4 ประการที่ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จหรือเป็นสิ่งที่ต้องผลักดันกันต่อไป ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ องค์กรภาครัฐมีศักยภาพต่ำในการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากภาครัฐไม่มีผู้แข่งขัน ปัจจัยเรื่องนโยบายเศรษฐกิจฐานความรู้ ปัจจัยประการที่สาม คือ การผลักดันในทางที่ผิด และปัจจัยประการสุดท้าย คือ ความหลากหลายในบริบทของนโยบายแห่งชาติ

อย่างไรก็ตาม องค์กรภาครัฐหลายแห่งประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยไม่ได้เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐใน 32 ประเทศ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการแบ่งปันความรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยไม่ได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างคุณค่าทางยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปรับมุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐต่อไป

Knowledge Management of Public Organizations in Korea

โดย Prof. Hong Lee

Kwangwoon University

Prof. Hong Lee เกริ่นก่อนพูดถึง Knowledge Management of Public Organization in Korea ว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่แสดงออกมาได้ด้วยตัวอักษร สัญลักษณ์ เช่น คู่มือ เอกสาร หรือบทความ และ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝน จากประสบการณ์ เช่น ความรู้สึก ความคิด หรือการเคลื่อนไหว เป็นต้น

การจัดการความรู้ มักจะมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อการเพิ่มผลิตผล (Productivity) หรือเพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่นเดียวกับการจัดการความรู้ของบริษัท Korea Expressway Corporation (KEC) เพื่อประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก เมื่อได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าที่ไม่สะดวกในการใช้ทางด่วน ตั้งแต่เรื่องการหาที่จอดรถ เพื่อเดินลงไปซื้อบัตร การเข้าคิวเป็นเวลานาน และการเข้าถึงที่ลำบาก KEC เริ่มต้นการแก้ปัญหาด้วย

ask to buy expressway card drive to the office parking lot buy the card

รูปที่ 3 แสดงขั้นตอนเดิมที่ต้องใช้เวลาในการใช้ทางด่วน

1. การแสวงหาปัญหาของลูกค้า ซึ่งมาจากหลายแหล่ง เช่น การร้องเรียนเป็นรายบุคคล การร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ การร้องเรียนบริเวณทางด่วน การร้องเรียนผ่าน Call Center การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ จากกลุ่มที่ปรึกษาและสื่อต่างๆ

2. การแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยทีมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เข้ามาร่วมพิจารณา และหาทางปรับปรุงในแต่ละกระบวนการ

3. การแก้ปัญหาโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาแก้ปัญหาที่คนไม่สามารถแก้ปัญหาได้

4. การร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ วิธีการ กระบวนการ เทคนิคของชุมชนนักปฏิบัติ

เมื่อใช้กระบวนการข้างต้นทั้ง 4 ขั้นตอนเข้ามา ทำให้ KEC แก้ปัญหาการขายบัตรทางด่วนให้กับลูกค้า โดยสามารถลดเวลาซื้อบัตรจาก 4.5 นาที เหลือเพียง 1.40 นาที และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ถึง 48%

รูปที่ 4 การจ่ายเงินบนทางด่วนเมื่อนำ KM เข้ามาแก้ปัญหา

นอกจากนี้ Prof. Hong Lee ยังเสนอถึง ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว ประกอบด้วย

1. การดำเนินการโดยไม่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การดำเนินการที่เน้นระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ ซึ่งเป็นเพียงเทคโนโลยีเท่านั้น
3. การไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูง
4. การไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างทีม KM ที่เข้มแข็ง
5. การไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Prof, Hong Lee ทิ้งท้ายว่า “KM is not easy to implement unless you put extra efforts to make a success”

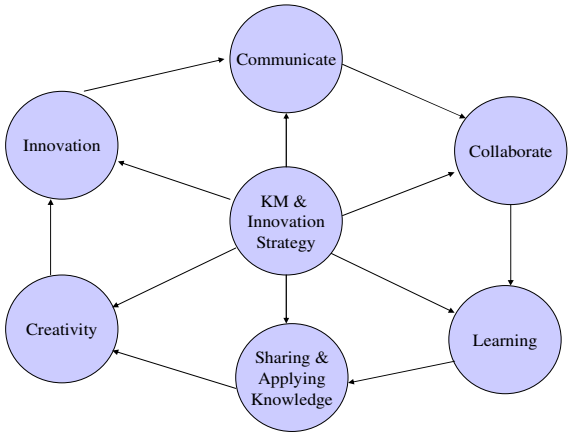
Good Practices/Strategies for KM in the Public Sector in Europe

โดย Ron Young

CKO, Knowledge Associates International

สถาบัน Knowledge for Development (K4D) ของธนาคารโลก ได้พัฒนา Knowledge Assessment Methodology (KAM) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเทียบเคียงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานกับประเทศต่างๆ โดยตัววัดของ KAM มีทั้งหมด 109 ตัว 4 หมวด คือ ด้านเศรษฐกิจ การศึกษา นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยในปี พ.ศ. 2552 ค่า Knowledge Economy Index (KEI) ที่แสดงถึงความสามารถของประเทศในการจัดสภาพแวดล้อมให้เกื้อหนุนต่อการนำความรู้ไปปรับใช้เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างมีประสิทธิผลนั้น กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย เป็นประเทศที่มีการสอนทักษะการสร้างความรู้มาเป็นอันดับแรกๆ ได้แก่ ประเทศเดนมาร์ก สวีเดน ฟินแลนด์ อยู่อันดับที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ ไทย อยู่ในลำดับที่ 63 ส่วนประเทศที่เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน คือ ไต้หวัน (อันดับที่ 18) สิงคโปร์ (อันดับที่ 19) ญี่ปุ่น (อันดับที่ 20) เกาหลีใต้ (อันดับที่ 29) มาเลเซีย (อันดับที่ 48) ไทย (อันดับที่ 63) ศรีลังกา (อันดับที่ 88) ฟิลิปปินส์ (อันดับที่ 89) อิหร่าน (อันดับที่ 98) เวียดนาม (อันดับที่ 100) อินโดนีเซีย (อันดับที่ 103) อินเดีย (อันดับที่ 109) และปากีสถาน (อันดับที่ 118) (ที่มา: info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp)

ในส่วนของประเทศอังกฤษ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า ความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและความเจริญของประเทศ การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่มีอยู่ โดยภาครัฐต้องเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมให้เทียบเท่ากับภาคเอกชน และต้องสร้างกลไกใหม่เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดและและแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน ดังนั้น การจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรม จะเป็นสิ่งต้องดำเนินควบคู่กัน โดยวิทยากรให้ความสำคัญกับ 5 คำ คือ การเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะต้องมีปัจจัยในการเชื่อมโยงกันดังรูปที่ 5



ภาพที่ 5 ความเชื่อมโยงของความรู้และนวัตกรรม

นอกจากนี้ วิทยากร ได้เสนอกรณีศึกษาที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ของ Care Services Improvement Partnership (CSIP) เบอร์มิงแฮม สหราชอาณาจักร และ BBC

CSIP มีแนวความคิดว่า การจัดการความรู้เป็นศัตรูของโรคต่างๆ ถ้าทราบวิธีใช้จะให้ผลดีกว่าตัวยาหรือเทคโนโลยี ประเภทของความรู้ที่ CSIP เน้นก็คือ สถิติ หลักฐาน และความผิดพลาด ที่ทำให้เป็นเรื่องง่ายๆ โดยมี

กลยุทธ์ ดังนี้

1. รวบรวม จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ไม่ทำซ้ำกับสิ่งที่คนอื่นทำแล้ว
3. มีความร่วมมือกันในทีมจนไม่มีความรู้สึกว่าเป็นการทำ KM
4. รู้ว่า มีความรู้อะไร
5. รู้ว่า ใครรู้อะไร (รู้ว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญ)
6. ลดการแปลกแยกและพัฒนาไปสู่การทำงานแบบบูรณาการกันในทีม
7. พัฒนาความร่วมมือด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการวัดผลความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
9. รักษาระบบให้ยั่งยืน

ด้วยกลยุทธ์ดังกล่าวในหน้าเว็บไซต์ของ CSIP Knowledge Community (http://kc.csip.org.uk/) ปรากฏคำว่า Share, Find, Site help (เพื่อให้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ร่วมทำงานด้วยกัน) แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีเรื่องท้าทายที่ต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็คือ การเชิญชวนให้เพื่อนร่วมงานเห็นการจัดการความรู้เป็นเรื่องธรรมดา เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ใช่เป็นงานพิเศษ การเชื่อมโยงให้เห็นว่า KM มีส่วนสนับสนุนความรับผิดชอบ และต้องเอาชนะทัศนคติที่ว่า ทำไมต้องแลกเปลี่ยน

กรณีศึกษาอีกแห่งหนึ่ง คือ BBC ด้วยการชวนคุย (Get people talk) หาเพื่อน (People finder) กระชับความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Blog และ Wiki

Practical Guidelines in Starting and Sustaining KM Initiatives in the Public Sector

โดย Praba Nair

Director of KDi Asia: Consulting and Training Service in Singapore

ด้วยความที่ภาครัฐเป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานหลายระดับ มีความแตกต่างในเรื่องขนาดขององค์กร การให้บริการประชาชนเป็นจำนวนมากที่ต้องพึ่งบริการของรัฐ การที่ต้องมีความร่วมมือทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ความน่าเชื่อถือ ความต้องการให้มีการเปิดเผยข่าวสารทางราชการ ล้วนเป็นตัวกระตุ้นให้ภาครัฐต้องทำ KM กล่าวคือ การให้บริการของภาครัฐที่ต้องแข่งขันกับภาคธุรกิจหรือภาคเอกชน การที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น การที่ต้องแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสของข้อมูลข่าวสารข้าราชการ อายุในการทำงานของข้าราชการ และจำนวนการลาออกอย่างรวดเร็ว ภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและแปรสภาพให้มีความคล่องตัวในการทำงาน ข้าราชการต้องใส่ใจในกระบวนการทำงานและนโยบายมากขึ้น

องค์ประกอบที่สำคัญก็คือ ประชาชนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการภาครัฐ มีความคาดหวังในการรับบริการจากภาครัฐที่ให้บริการได้ดีเหมือนภาคเอกชน ทั้งด้านคุณภาพ ความถูกต้อง ความตรงต่อเวลา และความเป็นมิตรต่อผู้ใช้ เนื่องจากผู้ใช้บริการจะไม่ยอมอดทนต่อความล่าช้า ความผิดพลาด การเลื่อนกำหนด และความซับซ้อนของขั้นตอนอีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ในภาครัฐจะต้องเผชิญกับความต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การไม่ให้เวลาและทรัพยากร การเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารหรือไอซีที มากกว่าบุคคลและกระบวนการ การที่ผู้บริหารไม่ยอมรับ การเข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับ และการจัดการความรู้ ไม่ได้ถูกจัดความสำคัญอยู่ในระดับแรกหรือสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนั้นแนวทางการจัดการความรู้ในภาครัฐจึงต้องดำเนินการโดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการ โดยให้แนวทางการทำงาน เครื่องมือ กระบวนการ และประกาศความสำเร็จให้สาธารณชนทั่วไปได้รับทราบ

คำถามที่อาจเกิดขึ้น เมื่อเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร คือ

1. How is relevant to me?
2. What am I specifically expected to do?
3. What is it for me? (Benefit)

จากคำถามทั้ง 3 ประเด็น องค์กรต้องเตรียมคำตอบเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เห็นด้วย และคล้อยตามกับการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ต้องเน้นให้กลุ่มผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลาง และ Ground staff ที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการจัดการความรู้ และต้องเน้นที่ตัวสาระของความรู้ (Knowledge content) ซึ่งประกอบด้วย 4C คือ เก็บ (Capture) ประมวลผล (Codify) ร่วมมือ (Collaborate) และจัดหมวดหมู่ (Classify) โดยความรู้เหล่านั้น ต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร เป็นความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และคณะกรรมการผู้บริหารเพื่อให้เกิดความสนับสนุนในการจัดการความรู้จากระดับสูงลงมา มีการกำหนดทีม KM รวมถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งกันและกัน

KM Practices Specialized for Use in the Public Sector

โดย Dr. Serafin D. Talisayon

Director for R&D, CCLFI. Philippines

การจัดการความรู้ระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจหรือเอกชน มีความแตกต่างกัน ดังนี้

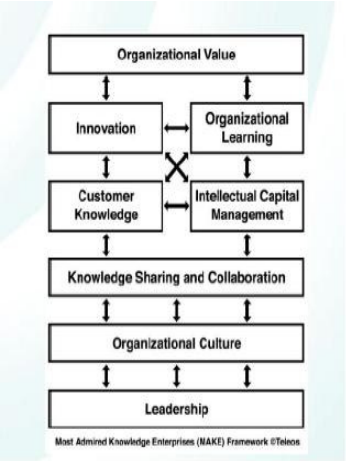
Differences between Sectors

	Private Sector	Public Sector
Basic purpose	Create market value	Create social value
Indicator of value creation	Market prices; Financial indicators	Stakeholder-driven scorecards; Triple bottom line
Controlling stakeholders	Customers; Stockholders	Finance/budget minstry; Legislative body
Enhancing customer value	CRM; CEM; Brand management	Knowledge translation; Lean principles; Online services
Relevant intangibles	Intellectual capital	Social capital + Environmental capital + Human capital + Access rights
Forms of relationship capital	Customer capital; Stakeholder capital	Social capital; Stakeholder capital
Open-access and sharing	Nil or very limited	✓
IPR arrangements	Proprietary	None or Creative Commons
Need for change management	✓	✓✓
Subsector similar to the other	Service sector	State-owned enterprises

รูปที่ 6 แสดงความแตกต่างของ KM ระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจ

จากภาพจะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ในภาครัฐ เป็นการนำสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ไปสร้างคุณค่า (Value Creation) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรก็จริง แต่เป็นการสร้างคุณค่าที่ไม่ได้เน้นที่เรื่องผลกำไรหรือทางธุรกิจเหมือนภาคธุรกิจหรือเอกชน แต่จะเน้นที่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม (Social Value) และความแตกต่างที่ไม่ได้มีภาพของผู้ใช้หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลักเหมือนภาคธุรกิจหรือเอกชน

วิทยากรได้กล่าวถึงรางวัล Most Admired Knowledge Enterprise Award (MAKE) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัท Teleos แห่งสหราชอาณาจักร และ The Know Network เพื่อให้รางวัลประจำปีแก่องค์กรที่มีผลงานดีเด่นด้านการนำความรู้และทุนทางปัญญาไปสร้างสินค้า/บริการที่ดีโดดเด่น และสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น โดยพัฒนากรอบหรือเกณฑ์ 8 ข้อ เพื่อการพิจารณา ดังนี้



รูปที่ 7 แสดงเกณฑ์การให้รางวัล 8 ข้อ

1. ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้ที่ใช้ความรู้ในการทำงาน
2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ใช้ความรู้เป็นตัวผลักดัน
3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิผล
4. การจัดการความรู้ที่ได้รับจากลูกค้าอย่างมีประสิทธิผลเพื่อเพิ่มคุณค่า
5. การทำให้องค์กรมีทุนทางปัญญามากขึ้น
6. การส่งมอบสินค้า และบริการ ที่ใช้ความรู้เป็นตัวผลักดัน
7. การทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
8. การจัดการความรู้เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ วิทยากรได้มีข้อแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ เนื่องจากเครื่องมือแต่ละประเภทมีการใช้งาน มีข้อจำกัด และต้นทุนในการใช้งานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเริ่มต้นทำ KM ต้องเริ่มที่การศึกษาปัญหาและวิเคราะห์หาประโยชน์จากสิ่งที่ KM จะสามารถเข้าไปช่วยแก้ปัญหา กล่าวคือ วิเคราะห์ถึงหน้าที่งานหลักของหน่วยงาน ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ด้านในในการแก้ปัญหา วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน พิจารณาเลือกใช้เครื่องมือ KM ที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย

สรุป องค์ความรู้จากวิทยากรในการเข้าร่วมโครงการ Study Meeting on Knowledge Management in Public Sector ระหว่างวันที่ 2-5 พฤศจิกายน 2553 ณ เมืองซุนซอน ประเทศเกาหลีใต้ โดยการสนับสนุนของ Asian Productivity Organization (APO) ผ่านสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้รับการต้อนรับอย่างดีจาก Korean Productivity Center (KPC) และได้รับการสนับสนุนในการไปร่วมโครงการจากสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ขอขอบคุณทุกหน่วยงาน