

Talent Management : คนเก่งกับการจัดการความรู้ ตอนแรก



บทความโดย : ดร.ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

บทความตอนนี้ ผู้เขียนจะแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนแรกจะทำความเข้าใจกับแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM) และตอนจบ จะพูดถึงการเชื่อมโยงกระบวนการของคนเก่งกับการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business result)

เมื่อราวเดือนพฤศจิกายน ปีที่แล้ว องค์การภาคีรัฐและเอกชนร่วมกันจัดงานประชุมนานาชาติทางวิชาการเรื่อง “การจัดการความรู้ในสังคมไทย ครั้งที่ 1 ” ขึ้นที่อิมแพค เมืองทองธานี มีนักวิชาการและผู้บริหารมากมายทั้งจากต่างประเทศและภายในประเทศที่นำประสบการณ์การจัดการความรู้ขององค์กรของตนมาบรรยายให้ผู้สนใจ

ผลจากการประชุมนานาชาติครั้งนี้ทำให้เราพอจะมองเห็นแนวทางการจัดการความรู้ในประเทศไทยว่าไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เนื่องจากสังคมไทยยังขาดการจัดการเรื่องฐานข้อมูล (Database) ที่มีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงนึกย้อนไปถึงบริษัทต่างๆ คงไม่แตกต่างกันนัก ข้อมูลใดควรเก็บ ข้อมูลใดไม่ต้องจัดเก็บ ดูเหมือนจะเป็นปัญหาพอสมควร หากบริษัทใดทำ Balance Scorecard คงจะเข้าใจดีว่า ข้อมูลที่บริษัทต้องเก็บไม่มีการจัดเก็บ ข้อมูลที่จัดเก็บกลับไม่ลึกเพียงพอ ทำให้ขาดข้อมูลสำคัญในการทำ Strategy Map และ KPI Map จึงขาดการเชื่อมโยงอย่างเหมาะสม และวัดผลงานไม่ได้ก็มี

ประการต่อมา ผู้เขียนยังเป็นกังวลต่อองค์กรบางแห่งหลงเข้าใจผิดว่า KM (Knowledge Management) จะต้องใช้งบลงทุนสูงในระบบสารสนเทศ (IT-Information Technology) เพราะเห็นองค์กรใหญ่ๆ ใช้งบลงทุนในระบบซอฟต์แวร์หลายล้านบาท ผู้เขียนจึงขอทำความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่า IT เป็นสิ่งจำเป็นในการทำ KM เพราะเป็นการจัดเก็บฐานข้อมูลไปใช้ภายในองค์กรและเพื่อการสื่อสาร แต่สามารถเลือกลงทุนแต่พอสมควรเพื่อไม่ให้เสียหายต่อธุรกิจได้ และสิ่งสำคัญของการประยุกต์ใช้ IT คือ การประมวลผลและการวิเคราะห์ ตัดสินใจซึ่งต้องใช้ “คน” เป็นผู้ทำงานอยู่ ดังนั้น KM จึงไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ง่ายครับ

ประการสุดท้าย ที่ผู้เขียนขอให้ผู้อ่านต้องขบคิดต่อก็คือ อย่าคิดเลียนแบบวิธีการ KM ขององค์กรใหญ่ๆ เลยครับ เพราะจะไม่มีทางประสบความสำเร็จจากการ Copy ได้ ผู้เขียนผ่านประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาและตรวจประเมินระบบ ISO มาพอสมควรแล้ว เห็นตัวอย่างของนัก Copier ขององค์กรต่างๆ มากมายจึงสามารถสรุปได้เลยว่าส่วนใหญ่ การ Copy ระบบการบริหารใดๆ จะได้แต่ “เปลือก” มาเท่านั้น แต่แก่นแท้ของการทำงานจะไม่ได้ตามมา ผลก็คือ ไม่ทำให้กระบวนการทำงานถูกปรับปรุงตามเจตนารมณ์ของระบบ ผู้เขียนจึงไม่แปลกใจที่เห็นองค์กรต่างๆ จำนวนไม่น้อยที่ล้มเหลวในการ implement ระบบการจัดการ ยกตัวอย่างเช่น ในสมัยเมื่อประมาณ 10 ปีที่แล้ว เราพูดถึงกระแส Re -

engineering ณ ปัจจุบัน หลายองค์กรเจ็บปวดมาจากการทำ Re-engineering มาแล้ว ถ้าเป็นกระแสปัจจุบัน ต้องยกให้ Balance Scorecard (BSC) หลายองค์กรว่าจ้างที่ปรึกษาการทำ BSC แล้วก็ได้เพียงรายงานฉบับหนึ่ง ซึ่งไม่ได้นำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นแต่อย่างใด เพียงแต่ผู้บริหารสามารถนำไปคุยเฟื่องได้ว่าองค์กรของตนได้ดำเนินการทำ BSC ตามกระแสนิยมมาแล้ว แต่ผลลัพธ์คืออะไร องค์กรดีขึ้นหรือไม่ ค่าร้องเรียนจากลูกค้าลดลงหรือไม่ สถานะทางการเงินแข็งแกร่งหรือไม่ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันดีกว่าคู่แข่งหรือไม่ ผู้บริหารไม่ได้พูดถึง ไม่เว้นแม้แต่ การทำระบบ ISO ที่ปรึกษาบางแห่งก็ใช้ copy จากบริษัทหนึ่งไปให้อีกบริษัทหนึ่งใช้ ผลก็คือ พบข้อบกพร่องมากมาย และที่น่าเสียดายคือบริษัทนั้นไม่ได้รับประโยชน์จากการทำระบบ ISO เลยครับ กระบวนการผลิตก็ยังมีปัญหา ของเสียก็ไม่ลดลง ต้นทุนก็สูงขึ้น ค่าร้องเรียนจากลูกค้าไม่มีแนวโน้มลดลง ฝ่ายขายก็พบว่าขายสินค้ายากขึ้นด้วยระบบมาปิดกั้น ฯลฯ

ดังนั้น การดำเนินการระบบการจัดการใดๆ ไม่ว่าจะเป็น KM, TM (Talent Management), CM (Competency Management), ISO ฯลฯ ผู้บริหารต้องตอบคำถามข้างล่างนี้ก่อน

- องค์กรทำระบบเพื่ออะไร ?
- องค์กรได้ประโยชน์จากการทำระบบนั้นหรือไม่ ? ลูกค้าได้ประโยชน์หรือไม่ ?
- องค์กรมีความพร้อมเพียงใดในการทำระบบนั้น ?

ผู้เขียนให้แนวทางสั้นๆว่า

- ถ้าผู้บริหารทำระบบตามกระแสนิยม อย่าทำ !
- ถ้าองค์กรไม่ได้ประโยชน์จากการทำระบบ อย่าทำ !
- ถ้าลูกค้าไม่ได้ประโยชน์ หรือไม่ได้รับบริการที่ดีขึ้น อย่าทำ !
- ถ้าองค์กรไม่มีเงินพอ ไม่มีทรัพยากรเพียงพอ ไม่มีบุคลากรเพียงพอ อย่าทำ !

ผู้เขียนไม่ได้มีทัศนคติเชิงลบต่อการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆนะครับ เพียงแต่ เงินทองเป็นของหายาก องค์กรขนาดกลางหรือขนาดเล็กควรจะเลือกทำระบบตามความจำเป็น และประการสำคัญ คือเลือกแนวทางการดำเนินงานระบบอย่างเหมาะสมกับองค์กรของตน ถ้าระบบการบริหารใดที่เคยล้มเหลวไปแล้ว จะเรียกคืนให้สำเร็จเป็นสิ่งที่ยากมากนะครับ

ย้อนกลับไป KM ใหม่ องค์กรต้องรู้ว่าอะไรคือ “ ความรู้ (Knowledge) ”

Davenport and Prusak (1998) นิยาม ความรู้เป็นส่วนผสมที่ถ่ายทอดจากกรอบแห่งประสบการณ์ เนื้อหาข้อมูลข่าวสาร ค่านิยมและความชำนาญที่อยู่ภายในซึ่งจะนำไปใช้ เป็นกรอบการทำงานสำหรับการประเมินผลและความร่วมมือให้เกิดประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ

Peter F. Drucker (2003, The New Realities) ปรมาจารย์การจัดการกลยุทธ์ กล่าวว่า “ ความรู้เป็นข้อมูลข่าวสารที่แลกเปลี่ยนกันระหว่างสิ่งบางอย่างกับบางคน ไม่ว่าจะเพื่อทำให้เกิดมาตรฐานการทำงาน หรือทำให้บุคคลใดหรือองค์กรใดมีขีดความสามารถที่แตกต่างหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ได้ “

ดังนั้น การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการค้นหา คัดเลือก การจัดองค์กร การคัดกรองและการนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจของพนักงานในสิ่งที่น่าสนใจโดยเฉพาะ

ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ทำไมองค์กรหลายแห่งจึงหันมาสนใจเรื่องการจัดการความรู้ คำตอบที่มักจะได้ยินกันเสมอ คือ เพราะองค์กรเห็นความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน ต้องการเพิ่มพูนความรู้แก่พนักงาน หรือ เพื่อให้สอดคล้องก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) บางท่านก็บอกเป็นปรัชญาว่า ความรู้คือพลัง (Knowledge is Power)

แต่สรุปบทสุดท้ายที่ผู้เขียนชอบใจ จึงขอคัดมาจากหนังสือของ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation) หน้า 6 ที่อ้างอิงคำกล่าวของ Peter F. Drucker ว่า “ เป็นความจริงที่ว่าความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต้องมี มากกว่าที่จะเป็นเพียงทรัพยากรอย่างหนึ่งเท่านั้น (The fact that knowledge has become the resource rather than a resource)” จากหนังสือเล่มนี้ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi เขียนขึ้นอย่างชัดเจนว่าการที่บริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นสามารถแข่งขันกับบริษัทชาติตะวันตกได้เพราะในระยะแรกๆ บริษัทญี่ปุ่นจำเป็นต้องแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาเป็นความรู้ภายในองค์กรและในที่สุดก็นำไปสู่การปรับปรุงเทคโนโลยีและสินค้าอย่างต่อเนื่อง “ ความรู้คือทรัพยากรใหม่เพื่อการแข่งขันที่จะเอาชนะชาติตะวันตกได้อย่างฉับพลัน (Knowledge is the new competitive resource has hit the West like lightning)”

ความรู้จะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- Explicit knowledge (ความรู้ที่เห็นได้ เช่น หนังสือ สูตร เอกสาร ระเบียบปฏิบัติ แผนธุรกิจ ฯลฯ)
- Tacit knowledge (ความรู้ที่อยู่ในตัวคน เช่น ทักษะ ประสบการณ์ ความคิด)

สิ่งสำคัญคือ การผสมผสานความรู้ทั้งสองอย่างให้แปรเป็นการกระทำที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ความรู้ทั้งสองประเภทต้องสามารถถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่มพนักงานและภายในองค์กร พิจารณาจากรูปประกอบ ดังนี้

แนวคิดของการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ Tacit knowledge จะเกิดได้ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากสิ่งที่ไม่รู้ และเกิดจากการทำงานเป็นประสบการณ์ แล้วจึงผ่านขั้นตอนของการคิด สังเคราะห์เป็นความรู้ เมื่อแสดงออกเป็น hard data ที่สามารถสัมผัสได้ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ รายงาน ฯลฯ ถือเป็น Explicit knowledge เพื่อให้พนักงานภายในองค์กร เกิดการเรียนรู้ต่อไป ผลลัพธ์คือจะก่อให้เกิดความคิดและนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา สิ่งที่พนักงานคิดและเรียนรู้ใหม่ ถือเป็น Tacit knowledge เมื่อถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นรู้ได้ อ่านได้ เป็น Explicit knowledge กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังกล่าวนี้หมุนวนไปเช่นนี้จึงไม่มีที่สิ้นสุด

ดังนั้น คนเก่งจะเก่งได้ต้องเก่งจากกระบวนการเรียนรู้ ทั้งจากทักษะ ประสบการณ์ และความคิด องค์กรจึงมีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดความรู้แก่พนักงาน ไม่จำเป็นต้องเป็นการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวจะครบ การฝึกทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานให้ทำ การสอนงาน ฯลฯ ล้วนแล้วแต่สามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพราะส่วนใหญ่ HR มักจะไปยึดติดว่า ถ้าเป็นการให้ความรู้เมื่อใด ต้องเป็นการฝึกอบรมเมื่อนั้น ลองคิดใหม่จะครับ