

ขอบฟ้าใหม่

รู้ทันเศรษฐกิจ

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

ขอพบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช

บันทึกชุด “ขอบฟ้าใหม่ของการจัดการความรู้” นี้ เกิดขึ้นเพราะผมต้องเตรียมตัว กลับเข้าไปรับงานบริหารสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ต่อจาก ดร. ประพนธ์ ภาสุขยัต จึงต้องตรวจสอบสภาพของการจัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน ว่าแตกต่างจากตอนที่ผมเริ่มทำงานด้านการจัดการความรู้ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ อย่างไรบ้าง และพบหนังสือที่น่าสนใจชื่อ The New Edge in Knowledge เขียนโดย Carla O’Dell & Cindy Hubert แห่ง APOC (American Productivity and Quality Center) ให้ผมมองต่อ KM สมัยใหม่ มีประเด็นทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติสอดคล้องกับยุคสมัย อย่างยิ่ง

มีเว็บไซต์ของหนังสือเล่มนี้ที่ www.newedgeinknowledge.com

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ : บทนำ *

* บทนี้กตอนนี้เป็นอาร์มภท ส่วนสำคัญมาจากคำนำของ Larry Prusak และตัวผู้เขียน Carla O'Dell & Cindy Hubert

“ KM เป็นเครื่องมือที่ไม่หยุดนิ่งตายตัว มีการเคลื่อนไหว
เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ด้านคุณลักษณะ
ของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
ด้านการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงาน ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี
จากคนทั่วทั้งองค์กร ”

แนวคิดเกี่ยวกับ KM

เมื่อ ๒๐ ปีก่อน

- ความรู้เป็นทรัพยากรที่รวบรวม วัด และใช้ได้ตามเทคนิควิธีการด้านการจัดการ
- เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลัก ในการเข้าถึงคุณค่าของทรัพยากรนี้ ยังมีเทคโนโลยีที่ดีเพียงใดก็ยิ่งเกิดผลดีเพียงนั้น
- critical unit of analysis คือปัจเจกบุคคล ยิ่งตัวปัจเจกบุคคล ใช้ความรู้มาก ก็จะมีผลผลิตมาก

แนวคิดในปัจจุบัน

- ดีความ “ความรู้” ว่าเป็นสิ่งที่เลื่อนไหล (flow) ไม่เป็นเส้นตรง และยากที่จะวัดหรือจัดการ การทำงาน KM จึงเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอีกมาก
- แม้ว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญ แต่คนสำคัญกว่า กิจกรรม KM เป็นกิจกรรมของมนุษย์ ที่จะต้องเข้าใจและจัดระเบียบมนุษย์ (human organization)
- KM เป็นกิจกรรมทางสังคมที่จะดำเนินการได้ผลดีมากกว่าหาก ดำเนินการเป็นกลุ่มเครือข่าย ชุมชน และผ่านการปฏิบัติ

☆ หัวใจของ KM คือ การสถาปนาวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิก สนุก เห็นคุณค่าของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่สมาชิกทำงานอยู่ และต้องทำการเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีม

KM เป็นเครื่องมือให้เกิดความร่วมมือ (collaboration) และที่สำคัญ ยิ่งคือ ต้องจัดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของมนุษย์แห่งยุคสมัย ที่แตกต่าง ออกไปจากคนทำงานสมัยเก่า

- ต้องจัดความรู้ให้ หรือแบ่งปันความรู้ ณ เวลาที่ต้องการใช้ (just in time)
- ตัวความรู้ต้องอยู่ในสภาพพร้อมใช้ และเป็นรูปธรรมให้มากที่สุด
- ใช้สมาร์ทโฟนและโซเชียลมีเดีย เป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ให้มากที่สุด คือให้ตระหนักว่าสมาชิกวัยทำงานในยุคปัจจุบัน มีชีวิตอยู่ในโลกดิจิทัล

KM เป็นเครื่องมือที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ใช้ โดยมี “คุณอำนวย” (KM Facilitator) ทำหน้าที่ KM Scaffolding คือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ KM ได้ง่ายขึ้นและใช้อย่างถูกต้อง

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ : K M คือ อะไร *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 1 Positioning Knowledge Management for the Future ส่วนแรก

KM เป็นเครื่องมือที่จะต้องใช้อย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ และช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น ทั้งระดับองค์กร และระดับพนักงานเป็นรายคน

ผู้เขียนเล่าเรื่องเมื่อปี ค.ศ. 2000 เมื่อผู้จัดการของบริษัท Best Buy ที่เป็นบริษัทแรกที่ทำธุรกิจ ขายเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ ใช้กลยุทธ์เอาความรู้ที่บริษัทสั่งสมมาใช้ในการฝึกพนักงานขายให้มีความรู้ไว้แนะนำลูกค้าให้สามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการที่สุดจากจำนวนผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้นจนเลือกยาก เป็นยุทธศาสตร์เอาชนะคู่แข่งที่กำลังก่อตัว คือร้านขายของลดราคา Walmart และ Target ผลคือสี่ปีให้หลัง ยอดขายของบริษัท Best Buy เติบโตขึ้นกว่า ๖ เท่า

Best Buy นำพลังของ Knowledge Sharing ของพนักงานมาเป็น Corporate Knowledge สำหรับให้พนักงานขายนำไปให้บริการความรู้แก่ลูกค้า ให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าได้ตรงความต้องการที่สุดจากสินค้าที่มีมากมายหลากหลายชนิดเป็นอาวุธเอาชนะคู่แข่ง

KM คืออะไร

ผู้เขียนนิยาม “ความรู้” จากมุมมองของภาคปฏิบัติว่า หมายถึงสารสนเทศในภาคปฏิบัติ (information in action) ตราบใดที่ยังไม่มีคนนำสารสนเทศ (information) ไปใช้งานก็จะยังไม่เป็นความรู้ (knowledge) ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ผูกพันกับคนและการใช้ประโยชน์

KM คือการสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (right person) ณ เวลาที่เหมาะสม (right

time) เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จ (performance) ขององค์กร

องค์กรดำเนินการโปรแกรม KM เพื่อส่งเสริมและทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกิจกรรม ของทั้งองค์กร (ไม่ใช่เป็นกิจกรรมส่วนบุคคล หรือของคนเพียงบางกลุ่ม)

กิจกรรม KM ขององค์กรมีลักษณะรวมศูนย์ ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มีมาตรฐาน และบรรลุผลสำเร็จ โดยที่คำว่า “องค์กร” อาจหมายถึงเพียงส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่

เครื่องมือ KM (KM Approaches) ตัวอย่างเช่น CoP (Community of Practice), expertise location systems, wikis มีเป้าหมายเพื่อกระตุ้น และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้เขียนบอกว่า กิจกรรม KM หมายถึงกิจกรรมทุกอย่างที่นักวิชาชีพ KM ดำเนินการเพื่อสนับสนุน โปรแกรม KM และเครื่องมือ KM เช่น การวางแผน การออกแบบ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การฝึกอบรม และการจัดงบประมาณสนับสนุน

แต่ผมมองต่าง ผมมองว่ากิจกรรมตามย่อหน้าก่อนหน้านี้นี้เป็นกิจกรรมของ “คุณอำนวย” (KM Facilitator) ไม่ใช่กิจกรรมของ “คุณกิจ” (KM Practitioner) ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการกิจกรรม KM ตัวจริง ผมมองว่ากิจกรรม KM หมายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำ ความรู้ไปใช้ แล้วยกระดับความรู้ขึ้นไป พร้อมกับทำให้เป็นความรู้ขององค์กร

ลักษณะที่พึงประสงค์ของโปรแกรม KM

- เชื่อมโยงพนักงานเข้าหากัน และช่วยให้พนักงานแต่ละคนทำงานของตนได้ผลดีขึ้น
- เชื่อมโยงพนักงานเข้าหาคลังความรู้ (Knowledge Assets) ในลักษณะแค่ เพียงพอ (just enough) ตรงเวลาที่ต้องการ (just in time) และตรงความต้องการใช้งานของบุคคล
- เชื่อมโยงผู้มีประสบการณ์หรือรู้วิธีการ เข้ากับคนที่ต้องการวิธีการนั้น

เราหวังว่ากระบวนการ KM จะช่วยให้อัตราการเรียนรู้เร็วขึ้น ลดการทำผิดพลาดซ้ำซาก และช่วยเก็บงำความรู้ไว้ในองค์กร เมื่อบุคลากรลาออกไปหรือเกษียณอายุงาน

หัวใจสำคัญ คือ ต้องมี *ยุทธศาสตร์ KM* มิฉะนั้นองค์กรอาจสูญเสียทรัพยากรมากมายโดยไม่ได้รับผลประโยชน์

ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ ต้องเอาชนะ “ปีศาจทั้งสาม” ให้ได้ คือ (๑) พฤติกรรมการทำงานเป็นไซโล (๒) การหวงความรู้ และ (๓) โรค NIH (Not Invented Here Syndrome)

ข้อเตือนใจ คือ อย่าหลงเทคโนโลยี คนและพฤติกรรมของคนสำคัญกว่าเทคโนโลยีอย่างมากมาย เทคโนโลยีอย่างเดียวจะทำให้ KM ไร้ผล

Explicit และ Tacit Knowledge

Explicit (Formal / Codified) **Knowledge** อยู่ในรูปของเอกสาร สูตร สัญญา ไดอะแกรม คู่มือ และอื่นๆ explicit knowledge อาจไร้ประโยชน์หากไม่ประกอบกันเข้ากับความรู้เชิงบริบทที่ได้จากประสบการณ์

Tacit (Informal / Uncodified) **Knowledge** เป็นความรู้หรือความเชื่อที่ได้จากประสบการณ์ สามารถได้รับจากปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนพนักงาน หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ยากที่จะจัดหมวดหมู่ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ยากที่จะเขียนเป็นเอกสาร และมีลักษณะไม่คงทนถาวร (ระเหยง่าย)

Info Graphic

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ : K M ยุค ใหม่ *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 1 Positioning Knowledge Management for the Future ส่วนหลัง

KM ในยุคใหม่เป้าหมายหลักยังคงเดิม แต่วิธีการบรรลุผลเปลี่ยนไป คือต้องเน้นเป้าหมาย ผู้ใช้ที่มีความพร้อมหรือมีความต้องการ (ready user base)

สถานภาพของ KM ยุคใหม่

สถานภาพที่ ๑ ผู้คนหมกมุ่นอยู่กับเทคโนโลยีดิจิทัล (digital immersion) และมีนิสัย multitasking ไม่มีสมาธิ ไม่มีความอดทน ดังนั้น ต้องทำให้มีความรู้ที่พร้อมใช้ ตรงความต้องการ ให้เขาได้ความรู้ที่ต้องการ ณ เวลาที่ต้องการ คือ ต้องมีการทำ KM scaffolding ให้แก่พนักงาน โดยยอมรับพฤติกรรมกรดำรงชีวิตแบบที่ เขาเป็นอยู่

สถานภาพที่ ๒ ยุคนี้เป็นยุค social computing หรือ web 2.0 ทำให้การ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” ง่ายขึ้นมาก และนำไปสู่ Enterprise 2.0 Application โดยที่พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงบทบาททั้งเป็นผู้เขียน ผู้ตัดสินใจโต้แย้ง และเป็นผู้บริโภคได้ในคราวเดียวกัน

หลักการสำคัญของ social computing คือ สารระความรู้จะมีคุณภาพมากขึ้นเมื่อมีคนจำนวนมาก เข้าไปแลกเปลี่ยน เพิ่มเติม และแก้ไข จึงต้องหาทางส่งเสริมให้พนักงานเข้าไปร่วม โดยต้องหาทางดูแลเรื่อง ความเป็นส่วนตัว (privacy) และการป้องกันความปลอดภัยของระบบ (security)

แต่ในความเป็นจริงแล้ว หลักการ ๒๐ : ๘๐ ยังใช้การได้เสมอ คือ ร้อยละ ๘๐ ของความรู้ใน social computing ที่ใช้การได้ดี post โดยคนเพียงร้อยละ ๒๐ ขององค์กร ผู้ให้บริการที่ปรึกษา KM พึงตระหนักในความจริงข้อนี้

สถานการณ์ที่ ๓ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (demographics and dynamics) ทำให้มีคนที่เกิดในช่วง baby boomer เกษียณอายุงานจำนวนมากจะมีความเสี่ยงที่ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่สำคัญสูญหายไป รวมทั้งเสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้เชิงเทคนิคที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร สถานภาพเช่นนี้ ทำให้ KM มีความสำคัญยิ่งขึ้น

การขาดแคลนคนทำงานฝีมือดี เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน KM จะช่วยให้องค์กรสามารถ เร่งอัตราเร็วของการเรียนรู้งาน ในยุคขาดแคลนคนเก่ง KM ยังมีความสำคัญ

คนยุคใหม่ ที่เรียกว่า The Millenium มีความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร และต้องการเข้าไปมีส่วนร่วม (engagement) ในองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตการทำงานอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับในชีวิตส่วนตัว

สถานการณ์ที่ ๔ สมาร์ทโฟนและเครื่องถ่ายวิดีโอทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีใช้กันทั่วไป การถ่าย วิดีโอคลิปเป็นเรื่องง่ายและสะดวก และส่งแชร์ได้ง่าย

☆ KM ยุคใหม่ จะต้องจัดระบบใช้งานเครื่องมือนี้ เพื่อใช้สื่อสาร แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน และสื่อสารสาระเชิงอารมณ์

แนวคิดเกี่ยวกับ KM ยุคใหม่

KM ยุคใหม่ จะต้องช่วยเพิ่มผลิตภาพการทำงาน ยุคนี้เป็นยุคที่สัดส่วนคนวัยแรงงานลดลง ผู้คนตกอยู่ใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล มีสมาธิจดจ่อสั้นลง มีเครือข่ายไร้สายทางสังคม ถูกฉ้อโกงจากสารสนเทศมากมาย เสพติดสมาร์ตโฟน และเป็นคนทำงานในลักษณะ knowledge worker

ทิศทางหลักของ KM ยุคใหม่

๑. ให้บริการแก่ผู้ทำงาน ณ เวลาที่พร้อมรับหรือต้องการความรู้ หรือ teachable moment
๒. จัดการความรู้ “ใน” และ “เหนือ” กระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ในกระบวนการทำงาน (KM in the work flow) หมายถึง KM เป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่เพิ่มภาระงาน แต่กลับช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น “คุณอำนวย” พึงตระหนักและระมัดระวังในการออกแบบระบบและกิจกรรม KM เพื่อไม่ให้ KM เป็นภาระส่วนการจัดการความรู้เหนือกระบวนการทำงาน (KM above the work flow) เป็นการเพิ่มภาระงาน หรือต้องหยุดกระบวนการทำงานชั่วคราวเพื่อทำ KM

หลักการคือ ต้องจัดสมดุลระหว่าง KM ทั้งสองแบบ และหากมีการจัดการความรู้เหนือกระบวนการทำงาน ต้องทำความเข้าใจระหว่างคนทำงานและหัวหน้าให้ชัดเจนว่า เป็นความจำเป็นอย่างไร

ตัวอย่างผู้นำ KM

ตลอดทั้งเล่มของหนังสือ ผู้เขียนยกตัวอย่างรูปธรรมจาก ๔ บริษัทที่มีการใช้ KM อย่างครบถ้วน ทั้งทั้งองค์กร โดยที่ผู้เขียนทำงาน KM ร่วมกับบริษัทเหล่านี้เป็นระยะยาว และได้ทำความเข้าใจการเดินทางของ KM นำมาเขียนหนังสือ

บริษัท ConocoPhillips

เป็นบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ด้านพลังงานครบวงจร วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้คือ “เป็นที่ทำงานที่พนักงานเพิ่มคุณค่าของผลงานต่อเนื่อง โดยความร่วมมือและแลกเปลี่ยนทักษะทั่วโลก” ใช้เครื่องมือ CoP เป็นหลัก

หลักการของโปรแกรม KM คือ

- เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (continuous organization improvement)
- ขนาดและความซับซ้อน (size and complexity) เพื่อทำธุรกิจทั่วโลก
- asset maturity เพื่อยกระดับการทำงาน รวมทั้ง strategic partnership
- knowledge access เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้จากทั่วโลก
- demographics เพื่อให้มีพนักงานใหม่เข้าทดแทนได้สะดวก
- competitive differentiation ผ่านการเข้าถึง ใช้ และยกระดับความรู้

กิจกรรม KM ประกอบด้วย CoP จำนวนกว่า ๑๒๐ ชุมชนนักปฏิบัติ, การสื่อสารและฝึกอบรม, semantic analysis, global awards, success stories และกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยง (connect) พนักงาน กิจกรรม KM ที่เน้น knowledge sharing ของบริษัทประสบความสำเร็จมาก

ผลที่เกิดขึ้นคือ ผลประกอบการดี วัฒนธรรมองค์กรดี ได้รับรางวัล MAKE* มีฐานข้อมูล success story, best practices, lessons learned

* รางวัล Most Admired Knowledge Enterprises

บริษัท Fluor

เป็นบริษัทข้ามชาติด้านวิศวกรรม เริ่มโปรแกรม KM เป็นทางการ ในปี 1999 แต่ก่อนหน้านั้น ๒๐ ปี ได้ใช้ KM แบบไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างพนักงาน และยกระดับความรู้ขององค์กร (collective knowledge)

วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้คือ “เพื่อเปลี่ยนโฉมบริษัทไปเป็น knowledge - based service company ชัยนำ” เน้นที่ collaboration และแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยธุรกิจ ข้ามพรมแดนภูมิศาสตร์ รวมทั้งดูดซับความรู้ ผ่านการทำงานโครงการร่วมกับคู่แข่ง และการเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญจากทั่วโลก

ใช้เครื่องมือ CoP เป็นหลัก มีกว่า ๔๐ ชุมชนนักปฏิบัติ ครอบคลุมทุกกลุ่ม ภารกิจ และหน่วยสนับสนุน โดยจำนวนสมาชิกมีประมาณสองหมื่นคนมี knowledge portal กลางสำหรับการทำงานโครงการ ใช้ CoP ในการยกระดับกระบวนการทำงาน และฝึกพนักงานใหม่ให้ทำงานเป็นอย่างรวดเร็ว

เครื่องมืออื่นๆ ได้แก่ expertise locator system, mentoring, online collaboration, document management space, process improvement methodology, people development program

ผลที่เกิดขึ้นคือ ผลประกอบการดี ลดค่าใช้จ่าย และได้รับรางวัล MAKE

บริษัท IBM Global Business Services

IBM เป็นบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจและให้บริการ IT ทั่วโลก มีธุรกิจ ๕ ด้าน แต่นำมาเล่าเฉพาะด้านบริการธุรกิจ

บริษัทเริ่มโปรแกรม KM ในปี 1995 โดยใช้เทคโนโลยีนำตามด้วยการเน้นที่คน และกระบวนการ (People & Process-based KM) โดย KM ของบริษัทเน้นที่ ๔ องค์ประกอบคือ expertise, content, collaboration, และ learning เน้นการยกระดับ ๔ องค์ประกอบนี้ด้วย social system ภายในองค์กร

ต่อมามีการใช้เครื่องมือที่ก้าวหน้าและยืดหยุ่นกว่า คือ web 2.0 เพื่อ expertise location, communities และอำนวยความสะดวกในการส่งต่อ best practice

ผลที่เกิดขึ้น เช่น เกิด topic-based forum มีคนเขียนถึง ๑๗,๐๐๐ เรื่องต่อเดือน และช่วยลดค่าใช้จ่ายถึง ๖ ล้านดอลลาร์ต่อปี web 2.0 KM Platform ของ IBM GBS กลายเป็นสินค้าที่บริษัทอื่นนำไปใช้

องค์กร Mitre

เป็นองค์กรไม่แสวงกำไร ทำงานด้าน Systems Engineering, IT, operational concepts และสร้างความทันสมัยในการทำงานให้แก่หน่วยงานสนับสนุน เช่น กระทรวงกลาโหมของสหรัฐ เป้าหมายของ Mitre คือ เพื่อวางมาตรฐานความเป็นเลิศในการประกอบการ

เริ่มโปรแกรม KM ปี 1997 เพื่อยกระดับทักษะต่างๆ ทัวทั้งองค์กร

ใช้ KM เพื่อส่งเสริมการให้บริการแบบช่วยตัวเอง โดยเครื่องมือ content management, expertise location, และเคลื่อนสู่ Web 2.0 เพื่อ connect พนักงาน และจัดการ Knowledge Assets สำหรับนำไป แลกเปลี่ยนและใช้ต่อ

แนวทางของ KM ในปัจจุบัน ได้แก่

- Intranet ภายในองค์กร และ information management system
- ระบบ wiki ภายในองค์กร เพื่อเก็บความรู้เกี่ยวกับโครงการ ลูกค้า องค์กร เทคโนโลยี และพนักงาน
- Web-centric project Rolodex เพื่อส่งเสริม knowledge sharing
- Blog เพื่อเป็นช่องทาง self-publishing ในการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่ไม่เป็นทางการ
- Central Knowledge Repository ของข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ ทั้งหมด
- Enterprise search system สำหรับค้นหาข้อมูลขององค์กร ที่มีมากกว่า ๒.๒ ล้าน URL
- เครื่องมือ social tagging และ bookmarking
- Microblogging tool คล้าย Twitter เพื่ออำนวยความสะดวก social networking

- Social networking tool ที่มีความฉลาดสามารถเก็บทักษะพิเศษของสมาชิกได้เอง และแนะนำต่อผู้ต้องการได้
- ข้อเรียนรู้จาก Mitre คือ ความถี่ของการใช้ network ไม่สำคัญเท่ากับตัวบุคคลที่เชื่อมโยงกัน คือ คุณภาพสำคัญกว่าปริมาณนั่นเอง

๕ สรุปและวิจารณ์

ผู้เขียนสรุปการออกแบบ โปรแกรม KM ขององค์กร โดยยก APQC's KM Program Framework and Roadmap เป็นแนวทาง โดยแนะนำว่าแต่ละขั้นตอน (ทั้งหมดมี ๔ ขั้นตอน) ควรใช้เวลาประมาณ ๓ เดือน รายละเอียดอยู่ในตอนต่อไป

Info Graphic

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ : **ว ำ ง ร ะ บ บ** *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 2 A call to action

ระบบที่สำคัญ

คือ ระบบที่มีการกำหนด “ความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่งยวด” (Critical Knowledge) ต่อธุรกิจหลักขององค์กร และใช้กระบวนการ Knowledge Mapping ทำให้ความรู้ไหลไปสู่จุดใช้งาน และยกระดับขึ้น เป็นวงจรไม่รู้จบ ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ และต่อความเข้มแข็งในระยะยาวขององค์กร

หลักการสำคัญ คือ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของระบบ KM ต้องชัดเจนและมีคุณค่า และเป็นที่ยอมรับ จูงใจความเป็นเจ้าของทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง

ต้องไม่ทำแบบครบจักรวาล ต้องโฟกัสความรู้เป้าหมายที่มีคุณค่า และให้ผลต่อเนื่องยั่งยืน คุ่มค่าต่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยน

อย่าทำแบบครบคลุม ให้ทำแบบพุ่งเป้า สนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และสนองการใช้งานความรู้ของพนักงาน

กำหนดคุณค่า

ขั้นตอนแรกในการทำงานวางระบบ KM ขององค์กร คือ กำหนดคุณค่าที่ต้องการ ว่าต้องการให้ KM ก่อผลอะไรแก่องค์กร ภารกิจนี้ นำโดย KM Leader ขององค์กร ที่มีชื่อตำแหน่งว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ Director of KM

KM Leader จะทำการตรวจสอบเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และปรึกษาหารือกับผู้บริหารในระดับ ต่างๆ ขององค์กร ว่า จะกำหนดให้ KM หรือการไหลของความรู้สนองเป้าหมายส่วนไหนขององค์กรเป็นหลัก

ผู้เขียนเสนอ ๕ คำถาม เพื่อพุ่งเป้าปัญหาและโอกาสหลักๆ

- ความรู้ที่มีอยู่ช่วยให้ท่านแข่งขันได้ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้หรือไม่ (ซึ่งผมคิดว่า หากกลับทางคำถาม อาจทำให้ได้คำตอบที่มีคุณค่ากว่าคือถามว่ามีความรู้ใดอีกบ้าง ที่น่าจะมียู่แล้วในองค์กร ที่จะช่วยให้ผลงานของท่านดีกว่าที่เป็นอยู่)
- ความรู้อะไรที่จะช่วยให้ท่านสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในระยะยาวได้
- หากมีการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะดีกว่านี้ จะสามารถแข่งขันในตลาดจำเพาะได้อย่างไรบ้าง
- มีความท้าทายหรือประเด็นติดขัดที่เกี่ยวข้องกับความรู้อย่างไรบ้าง ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- ความสำเร็จที่ต้องการเป็นอย่างไร คำถามข้อนี้มีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจ KM Program จากมุมมองของผู้บริหาร

คำถามเหล่านี้มีประโยชน์ ๒ ประการ (๑) ช่วยให้กำหนดเป้าหมายของ KM ได้ถูกต้องตรงเป้า (๒) ช่วยให้ผู้บริหารเห็นคุณค่า และร่วมเป็นเจ้าของระบบ KM

ระบุความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด (Critical Knowledge)

หลักการที่สำคัญที่สุดก็คือ อย่า “จัดการความรู้ แบบปูพรม” ให้ดำเนินการเฉพาะความรู้ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่เรียกว่าความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด (critical knowledge) เท่านั้น

ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด คือความรู้ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้เขียนยกตัวอย่างบริษัท Fluor ในช่วงปี 2007-2006 ที่กำลังอยู่ใน growth mode และต้องการรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นทั่วโลก ซึ่งทำให้อัตราเข้าออกของพนักงานสูงถึงร้อยละ ๒๕ ในบางประเทศ บริษัทจึงต้องกำหนดความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดโดยเร่งด่วน และพบว่ามี ๓ กลุ่ม คือ

ความรู้เชิงเทคนิค* (technical knowledge) ความรู้เชิงกฎระเบียบ** (regulatory knowledge) และความรู้ส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน*** (process-related knowledge) ทั้งหมดนั้น เพื่อช่วยให้บริษัทมีผลงานที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือทั่วโลก

* ความรู้เชิงเทคนิค หมายถึง ความรู้เชิงซ้อนที่ใช้ในการทำธุรกิจขององค์กร

** ความรู้เชิงกฎระเบียบ ช่วยให้การทำธุรกิจในหลากหลายประเทศดำเนินการตามกฎหมายข้อบังคับของประเทศนั้นๆ

*** ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ช่วยการวางแผนและบริหารโครงการที่มีความซับซ้อนสูงมาก

เสาะหาความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด

ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดส่วนหนึ่งมีอยู่แล้วภายในองค์กรซ่อนอยู่ตามที่ต่างๆ ในตัวคน หรือในแฟ้มเอกสาร เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ค้นหาความรู้เหล่านั้นพบคือ การทำแผนที่ความรู้

การทำแผนที่ความรู้ เพื่อระบุความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดและแหล่งของความรู้ใน แผนที่ความรู้มีอยู่ด้วยกัน ๓ แบบคือ

- Enterprise Knowledge Map ประกอบด้วย

Strategic-level knowledge map เป็นการทำความเข้าใจ (ที่สำคัญยิ่งยวด) ที่ต้องการ เพื่อบรรลุผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เปรียบเทียบกับความรู้ที่มี ช่องว่างระหว่างความรู้สองชุดนี้คือ ความต้องการดำเนินการด้านความรู้

Enterprise-level knowledge map เป็นการรวบรวมความรู้ (ที่สำคัญอย่างยิ่งยวด) ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร และมีโอกาสที่จะสูญหายไป ข้อมูลชุดนี้เอาไปใช้วางยุทธศาสตร์การทำงานด้าน HR ได้ด้วย

- Cross-Functional Knowledge Maps ประกอบด้วย

Expertise tacit knowledge map เป็นการค้นหาตัวบุคคลที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ได้ผลดีเป็นพิเศษ มีไว้สำหรับเชิญบุคคลเหล่านั้นมาทำ AAR หรือมาเข้าร่วม CoP (Community of Practice) หรือเข้าวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงาน

Technical / functional knowledge map เป็นแผนที่ความรู้ที่ช่วยให้เข้าใจความเข้มแข็งหรือ ความอ่อนแอของความรู้ ในธุรกิจด้านหนึ่งๆ เช่น ความรู้ด้านการ ออกแบบเรือ ความรู้ด้านการต่อเรือ แผนที่นี้อาจเชื่อมโยงไปยัง competency / learning needs maps เพื่อบอกความต้องการความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด

- Process - Explicit Knowledge Maps ประกอบด้วย

Document - explicit knowledge map เป็นการกำหนดความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดในรูปของเอกสาร หรือ รูปแบบอื่นๆ รวบรวม จัดหมวดหมู่ บอกละเอียด และทำให้ค้นหาได้ง่าย

Job - or role-based knowledge map เป็นความรู้ที่ต้องการในการทำงาน หรือแสดงบทบาทจำเพาะ คลังความรู้ที่มีความจำเพาะหรือลึกกว่า Technical/functional knowledge map คือจำเพาะบทบาท

Competency / learning needs maps เป็นแผนที่ที่ช่วยให้ทำความเข้าใจลึกเข้าไปในแต่ละกระบวนการทำงานว่าต้องการความรู้อะไรบ้าง และต้องการเรียนรู้อะไรบ้าง ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาในภาพใหญ่จะมองเห็น knowledge assets สำคัญในปัจจุบัน และความเสี่ยงต่อการสูญเสียไปในอนาคต

การกำหนดที่ความรู้ (Knowledge Mapping)

สมาชิกของกระบวนการทำแผนที่ ประกอบด้วย

- คุณอำนวย ทำหน้าที่ริเริ่มและจัดกระบวนการ
- คุณลิขิต ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล เขียนเป็นแผนที่ความรู้ และเผยแพร่
- ผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ หรือรู้แหล่งความรู้นั้นๆ
- คนด้าน HR ทำหน้าที่เชื่อมโยงสู่ HRD
- ผู้จัดการส่วนงาน ทำหน้าที่ช่วยให้แผนที่ความรู้มีความสอดคล้องกับงาน
- บรรณารักษ์ หรือ data specialist ขององค์กร
- พนักงานที่ทำงานโดยใช้ความรู้นั้นๆ เป็นความรู้หลัก

ขั้นตอนการทำแผนที่ความรู้

มีขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้

๑. กำหนดขอบเขตของแผนที่ความรู้ว่าความรู้จะไหลไปที่ใดบ้าง
๒. ระบุเหตุผลที่ชัดเจนของการทำแผนที่ความรู้
๓. กำหนดกระบวนการและ focus area
๔. กำหนดจุดตัดสินใจสำคัญและขอบเขต ไม่ก้าวก่างานระหว่างหน่วย
๕. กำหนดเจ้าของและผู้มีส่วนได้เสียของกิจกรรมที่มีคุณค่าสูง
๖. ระบุแหล่งที่มาและผู้ต้องการใช้ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดนั้นๆ
๗. ระบุความรู้สำคัญที่ต้องการในการทำงานแต่ละขั้นตอน
๘. สร้างคลังความรู้ (ทั้ง explicit knowledge และ tacit knowledge) ที่ใช้และที่ต้องการ
๙. ระบุปัญหาช่องว่าง (gap) การขาดความเชื่อมโยง (lack of connectivity) และสารสนเทศล้นเกิน (information overload) ข้อมูลส่วนนี้มีความสำคัญที่สุดโดยต้องเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลจากการทำ mapping กับที่เป็นความรู้สีกส่วนตัวของแต่ละคน

การทำ gap analysis นี้ มีความสำคัญที่สุด และควรถามคำถามสำคัญ ๔ คำถาม ดังต่อไปนี้

- ยังขาดความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดส่วนใด
- อะไร หรือใคร เป็นอุปสรรคต่อการไหลของความรู้ เพราะอะไร
- อะไร หรือใคร มีส่วนสำคัญในการทำให้ความรู้ไหลเวียน เพราะอะไร

- ขั้นตอนต่อไปของ Knowledge Mapping คืออะไร และจะใช้เพื่ออะไร

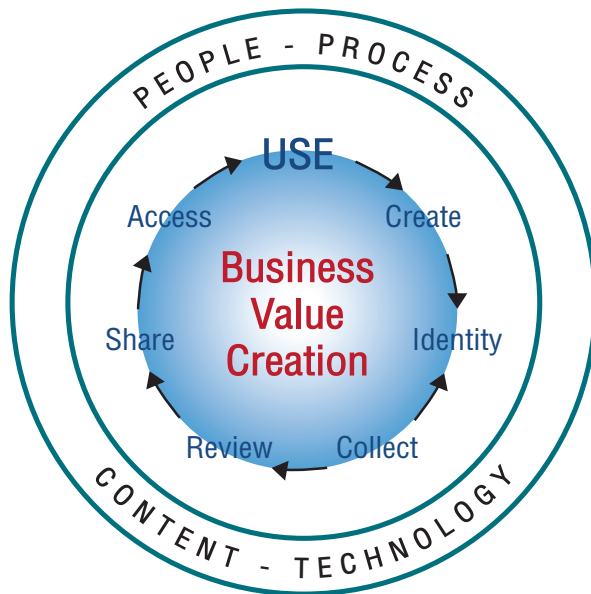
๑๐. กำหนดแผนทบทวน ปรับปรุงและแลกเปลี่ยนข้อค้นพบจากการทำแผนที่ความรู้

โปรดสังเกตว่า Knowledge Mapping เป็นกระบวนการ ประโยชน์หลักอยู่ที่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายที่โฟกัส ไม่ใช่การได้ตัว map ผลลัพธ์การมี map เป็นเป้าหมายรอง

Knowledge Mapping จึงเป็นกิจกรรมที่ทำเป็นวัฏจักร อย่างน้อยควรทำเพื่อทบทวนปรับปรุงปีละครั้ง ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิก และต้องไม่ลืมว่า ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดร้อยละ ๒๐ ของความรู้ทั้งหมด ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ร้อยละ ๘๐ การดำเนินการจึงต้องเลือกโฟกัสที่ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดเป็นหลัก

กำหนดการไหลของความรู้

ผู้เขียนใช้ APQC Knowledge Process ซึ่งแสดงด้วยภาพด้านล่างนี้ (ภาพประกอบ ก.) ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการไหลของความรู้ไปสู่การใช้และยกระดับเป็นวงจรไม่รู้จบผ่านขั้นตอน ๗ ขั้นตอนเวียนเป็นวงกลม คือ



(ภาพประกอบ ก.)

อ้างอิงจาก <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqcs-knowledge-flow-process-framework>

๑) **Create** บางทีเรียก **innovate** หรือ **invent** เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของการทำงานที่ดี ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นในแผนก R&D เท่านั้น

๒) **Identify** บางทีเรียก **contribute** หรือ **define** เป็นการตรวจจับความรู้ใหม่หรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ส่วนที่เป็นความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด ความรู้นี้บางครั้งผู้มีความรู้ไม่รู้ตัวว่ามี หรือรู้ตัวก็ไม่คิดว่าเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ยิ่งยวดต่อองค์กร

๓) **Collect** บางทีเรียก **capture** หรือ **organize** เป็นการรวบรวมโดยอาศัยโอกาสอันเหมาะสม เช่นในการประชุมทีม หรือรวบรวมจาก knowledge

portal จุดสำคัญคือต้องเอามาทำความเข้าใจ และในบางกรณีต้องใส่บริบทที่เหมาะสมต่อการใช้งานเข้าไป

๔) **Review** บางที่เรียก **evaluate** หรือ **validate** หรือ **analyze** เพื่อความถูกต้องแม่นยำ เหมาะสมต่อการนำไปใช้ จุดสำคัญคือ ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว ให้ทันต่อความต้องการของผู้ใช้

๕) **Share** บางที่เรียก **collaborate** หรือ **publish** เป็นกระบวนการทำให้ความรู้ไหลไปสู่สมาชิกขององค์กร จุดสำคัญคือ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะเรียนรู้จากบุคคลที่ตนเชื่อถือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนจึงมีความสำคัญมาก

๖) **Access** บางที่เรียก **find** หรือ **download** เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ไหลจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรือไปยังหลายคน ข้อขัดข้องคือ แม้จะเข้าถึงความรู้ได้แต่ก็ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้

๗) **Use** บางที่เรียก **transfer** หรือ **reuse** หรือ **adapt** หรือ **adopt** เป็นการนำความรู้ในรูปแบบหนึ่งไปปรับใช้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ประเด็นสำคัญคือ หากการแชร์ความรู้เน้นสถานการณ์ที่เกิดการสร้างความรู้ขึ้น ผู้รับแชร์อาจมีความยากลำบากในการนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ของตน

เมื่อทำวงจรการไหลของความรู้ขององค์กรก็จะสามารถตรวจสอบได้ว่า อุปสรรคของการไหลอยู่ตรงจุดไหน และช่วยให้หาทางแก้ไขหรือส่งเสริมเชิงระบบ และ ณ จุดที่ต้องการได้

สร้างความเป็นเจ้าของ

บุคคลที่เข้าร่วมในกระบวนการ **Knowledge Mapping** มีแนวโน้มที่จะเห็นคุณค่าของระบบจัดการความรู้ขององค์กรอยู่แล้ว แต่จะให้ดีควรเชิญ

ท่านผู้บริหารระดับต่างๆ เหล่านี้มาประชุมรับฟังข้อค้นพบจากกระบวนการ Knowledge Mapping เพื่อให้ท่านแนะนำเพิ่มเติม รวมทั้งรับไปดำเนินการ ส่วนที่ตนรับผิดชอบก็จะเป็นการสร้าง ownership ต่อระบบจัดการความรู้ ขององค์กร

ท่านเหล่านี้ อาจรวมตัวกันเป็น KM Leadership Business Group ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

๕ สรุปและวิจารณ์

ผู้เขียนยกตัวอย่างรูปธรรมของบริษัท IBM GBS ที่กำหนด KM Strategy เพื่อปรับเปลี่ยน core business จากธุรกิจ hardware ไปเป็น business solution & services มีการทำ Knowledge Mapping สำหรับนำเอา ความรู้เดิมที่สั่งสมมาในช่วงทำธุรกิจ hardware ไปปรับใช้ในธุรกิจใหม่ ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

การจัดการความรู้สามารถใช้เปลี่ยนโฉมองค์กรได้ ช่วยสร้างความยั่งยืนต่อเนื่องขององค์กร

Info Graphic

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ KM*

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 3 Knowledge Management Strategy and Business Case

การกำหนดยุทธศาสตร์ KM ทั่วทั้งองค์กร ที่ส่งผลต่อกิจการของ องค์กรอย่างแท้จริง เป็น KM ที่ “มีชีวิต” คือมีวิวัฒนาการก้าวหน้ายั่งยืน ต้องทำในรูปแบบ “การวางแผนธุรกิจ KM”

ยุทธศาสตร์ KM ในที่นี้ เป็นขององค์กรที่มีผู้บริหารหลายคน และ ท่านเหล่านั้นเป็น “สปอนเซอร์” ของกิจกรรม KM ซึ่งหมายความว่าท่าน เหล่านั้นจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรม KM โดยมีความชัดเจนว่า ต้องการให้ KM ก่อผลกระทบอะไรทั้งต่อภาพใหญ่ขององค์กร และต่อ หน่วยงานย่อยของตน และผู้บริหารเหล่านั้น มั่นใจว่ายุทธศาสตร์ตาม แผนธุรกิจ KM ที่เสนอ จะสนองผลที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนแรกคือ ตรวจสอบ “KM maturity” ขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความว่า มีความเชื่อว่าองค์กรมีการดำเนินการ KM อยู่แล้ว แต่อาจทำ อย่างไม่เป็นระบบ และไม่รู้ตัว จุดสำคัญคือต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ต้องดำเนินการต่อยอดจากจุดแข็งที่มีอยู่แล้ว นี่คือนโยบายอย่างหนึ่งของ KM

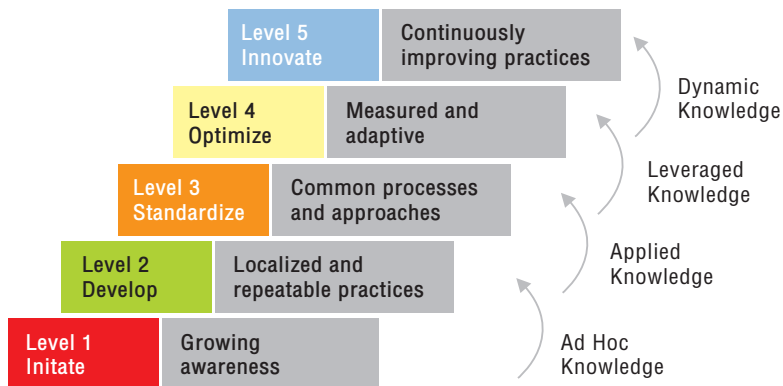
KM ระดับองค์กร กับ KM เฉพาะส่วน

ผู้เขียนแนะนำให้ใช้ KM ทั้งองค์กร (Enterprise KM) ไม่แนะนำให้ใช้ เฉพาะบางหน่วยงาน (Local KM Initiatives) แบบต่างหน่วยต่างทำ เพราะ คุณค่าสำคัญอย่างหนึ่งของ KM คือช่วยทะลายไซโลระหว่างหน่วยงาน และ ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายระหว่างหน่วยงาน ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีพลังยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้มี economy of scale จากการลงทุน ส่งเสริม KM

โครงสร้างความคิดสำหรับพัฒนายุทธศาสตร์ KM

โครงสร้างความคิดที่ผู้เขียนแนะนำให้ใช้คือ ระดับพัฒนาการของ KM ที่เสนอโดย APQC (APQC's Level of Knowledge Management Maturity) ดังรูป (ภาพประกอบ ข.) และคำอธิบายต่อไปนี้

APQC's Levels of Knowledge Management Maturity



(ภาพประกอบ ข.)

อ้างอิงจาก APQC www.apqc.org

พัฒนาการ ๕ ระดับ

ระดับ ๑ (Initiate : Growing Awareness) มีความตระหนักว่าองค์กรมีปัญหาในการเก็บรักษา และแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้นำ KM ส่งเสริมการทำความเข้าใจ KM และการพัฒนายุทธศาสตร์ KM เริ่มโดยการหาทางประเมินว่าพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเพียงใด มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค มีเครื่องมือและเทคโนโลยีสำหรับนำมาปรับใช้ได้ ในกระบวนการ KM อย่งไรบ้าง

ระดับที่ ๒ (Develop : Growing Involvement) มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการไหลของความรู้ภายในองค์กร มีกลุ่มแกนนำ KM และทิศทางเชิงกลยุทธ์ กลุ่มแกนนำดำเนินการระบุน้ำความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด (critical knowledge) จัดการประชุมปฏิบัติการค้นหาความต้องการ (need assessment) ร่วมกับพนักงานด้าน IT และด้านอื่นๆ

ผมคิดว่าหน่วย HRD (Human Resources Development) และ OD (Organization Development) ต้องเข้ามาร่วมเป็นแกนนำ กำหนด **Key Performance Indicators** ของระบบ KM รวมทั้งทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Maps) เพื่อบอกความต้องการความรู้ และช่องว่าง (gaps) ที่มีอยู่

ระดับที่ ๓ (Standardize : Aligning processes and approaches) มีมาตรฐานการไหลของความรู้โฟกัสที่ความต้องการของบริษัท เห็นผลที่ได้จาก KM และมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน KM (KM Infrastructure) มีความเป็นเจ้าของ (Strategic ownership) ต่อ KM มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบชัดเจน และมีการวัดตรวจสอบสุขภาพและผลสัมฤทธิ์ของ KM ด้วย

ระดับที่ ๔ (Optimize : Driving organizational outcomes) มี alignment ระหว่าง KM กับ Organizational Objectives โดยเน้นที่การยกระดับความรู้สำคัญทั่วทั้งองค์กร สำหรับใช้สนับสนุนพันธกิจขององค์กร KM ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่หลัก **ยุทธศาสตร์ KM บูรณาการอยู่ในยุทธศาสตร์องค์กร** และรายงาน KM บูรณาการอยู่ในรายงานขององค์กร ในการวัด Performance Assessment ของพนักงานมีการวัดผลงาน KM ด้วย KM บูรณาการอยู่ใน Talent management และ Leader development ขององค์กร

ระดับที่ ๕ (Innovate : Improving) ปฏิบัติการ KM ฝังอยู่ในกระบวนการหลักขององค์กรโฟกัสที่ความสามารถในการใช้ KM ระดับองค์กร การไหลของความรู้สนับสนุนนวัตกรรม และ continuous improvement KM เป็นส่วนหนึ่งของ Enterprise Excellence Framework มิ่งบประมาณของ KM อยู่ในระบบงบประมาณขององค์กรด้วย และหน่วย KM ทำงานร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ talent management, leader development, process improvement, และ organizational learning เพื่อพัฒนาแนวทางดำเนินการใหม่ๆ ที่ช่วยยกระดับผลประกอบการขององค์กร

การใช้ความรู้ไปพัฒนาเคโคโน ขึ้นอยู่กับว่าโปรแกรม KM ไວ່อย่างไร

เมื่อขีดความสามารถด้าน KM พัฒนาขึ้น ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่า และคุณค่าก็เพิ่มขึ้น **ลักษณะและธรรมชาติของความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวดจะมีวิวัฒนาการตามระดับของการพัฒนาการของ KM เกิดเป็นความรู้ ๔ แบบ คือ**

- **Ad hoc knowledge** มีการจับความรู้และนำไปใช้ต่อ (reuse) น้อย
- **Applied knowledge** มีความตระหนักในสำคัญของความรู้ มีระบบการนำไปใช้ต่อ
- **Leveraged knowledge** มีความรู้และการไหลของความรู้เป็นหัวใจของผลประกอบการ
- **Dynamic knowledge** มีการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และนวัตกรรม

กำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับคุณค่าของ KM ในองค์กร

เมื่อมีความชัดเจนเรื่องพลังของ KM จุดอ่อนของ KM ในองค์กร และโอกาสในการยกระดับแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดความชัดเจนว่าจะนำ KM ไปสร้างผลลัพธ์ต่อองค์กรอย่างไร เช่น

- เพื่อให้พนักงานใหม่มีขีดความสามารถในการทำงานอย่างรวดเร็ว
- จับความรู้ไว้ในองค์กร เมื่อพนักงานลาออก
- จับความรู้จากการทำโครงการ สำหรับนำมาใช้ใหม่
- ป้องกันความรู้เชิงเทคนิคสูญหายไป
- ขยายขีดความสามารถด้านนวัตกรรม
- สร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนความรู้
- เร่งอัตราความเร็วในการเรียนของพนักงานทุกคน
- เพื่อให้พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ได้เข้าถึงพนักงานที่มีประสบการณ์มาก

แล้วจึงบริหารทรัพยากร KM เพื่อผลลัพธ์ดังกล่าว ผ่านการพัฒนาคน (people) กระบวนการ (process) และเทคโนโลยี (technology)

ด้านคน ต้องจัดให้มีโครงสร้างกลางของการสื่อสารที่ทำให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้ รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานทราบความคาดหวังในผลงาน และต่อพนักงาน รวมทั้งให้สามารถระบุตัวพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำด้าน KM

ด้านกระบวนการ ต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและมีวิธีจัดการ “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) ที่มีคุณค่าสูง มีวิธีการวัดคุณค่าของ KM เครื่องมือ และโครงการ ต่อบริษัท เพื่อสร้าง alignment ของสิ่งเหล่านั้น ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของบริษัท

ด้านเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีต้องทำให้เกิดโครงสร้างกลางด้านเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อน KM ของทั้งองค์กร ไม่ใช่ต่างหน่วยต่างใช้เทคโนโลยีคนละอย่าง มี common taxonomy สามารถเอื้อให้มีการจัดการ content หรือความรู้ ในด้านการตรวจจับ รวบรวม จัดหมวดหมู่ และแก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งเอื้อต่อการไหลของความรู้ตามความต้องการ ต้องมีความชัดเจนว่า เทคโนโลยีที่จัดขึ้น จะช่วยพนักงานแต่ละคนให้ ค้นหาความรู้ ค้นหาพนักงานที่มีความรู้ ที่ตนต้องการได้สะดวกรวดเร็ว รวมทั้งพนักงานสามารถแลกเปลี่ยน แบ่งปัน “ความรู้ปฏิบัติ” ของตนผ่านระบบเทคโนโลยีได้สะดวก

จุดสมดุลของยุทธศาสตร์

ผู้เขียนแนะนำว่า ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ น่าจะลงทุนพัฒนาระบบขององค์กรในภาพรวม มากกว่าเครื่องมือชิ้นเล็กชิ้นน้อย ควรเน้นใช้เงินเพื่อส่งเสริมกระบวนการ และด้านคนให้มาก ระวังอย่าหมดเงินไปกับเทคโนโลยีราคาแพงที่ใช้ได้ไม่คุ้มค่า

วางแผนธุรกิจ KM

หัวใจคือ KM ต้องทำให้กิจการหรือธุรกิจขององค์กรดีขึ้น จึงต้องมีการวางแผนธุรกิจของกิจกรรม KM เชิงปฏิบัติว่า KM ที่กำลังวางยุทธศาสตร์นี้จะให้ผลต่อองค์กรอย่างแท้จริง มีการประมาณการการลงทุน และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้ความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด ไหลไปยังจุดที่มีความต้องการ อย่างแท้จริง

กล่าวให้ง่ายที่สุดคือ “แผนธุรกิจ KM” ต้องผ่านการพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงหลายระดับ ว่าเป็นกิจกรรมที่ก่อผลคุ้มค่าต่อธุรกิจหลักขององค์กร และก่อผลความเข้มแข็งยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร

แผนธุรกิจ KM ควรประกอบด้วย

- ขอบเขตเบื้องต้น (กระบวนการ โครงการ หน้าที่หรือขอบเขตของความรู้)
- เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ สำหรับช่วงแรก
- ข้อมูลพื้นฐาน
- โอกาสที่ความรู้จะไหลเวียนดีขึ้น รวมทั้งผลประโยชน์ และคุณค่าที่ได้
- ทรัพยากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการ
- ผู้สนับสนุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ความเสี่ยง และอุปสรรคต่อความสำเร็จ
- ประมาณการการลงทุน และผลกำไรที่ได้

- เป้าหมายรายทาง และตารางเวลา
- ต้องการให้อนุมัติอะไรบ้าง ก่อนเริ่มดำเนินการ

ย้ำว่าต้องเป็นแผนธุรกิจ KM ของทั้งองค์กร และต้องใช้เวลาการปรึกษาหารือ และการไตร่ตรอง อย่างรอบคอบในขั้นตอนนี้

๕ สรุปและวิจารณ์

มี ๕ ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนา KM Strategy

๑. สมดุลระหว่าง people, process, technology
๒. ตอบสนองเป้าหมายภาพใหญ่ของทั้งองค์กร
๓. ฤดูกาล
๔. ช่วยยกระดับกิจกรรม/กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่เป็นตัวหลักขององค์กร
๕. ยุทธศาสตร์นี้จะช่วยเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อคุณค่าของ KM

Info Graphic

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

เลือกแนวทางดำเนินการ KM *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 4 Selecting and Designing Knowledge Management Approaches

ต้องเลือกแนวทางที่ตอบสนองความต้องการเร่งด่วนขององค์กร ไปพร้อมๆ กับ วางรากฐานระยะยาวของการจัดการความรู้โดยใช้ “ชุดแนวทาง” หรือ “แนวทางผสม” ซึ่ง หมายความว่าไม่ใช่แนวทางใด แนวทางหนึ่งเพียงแนวทางเดียว

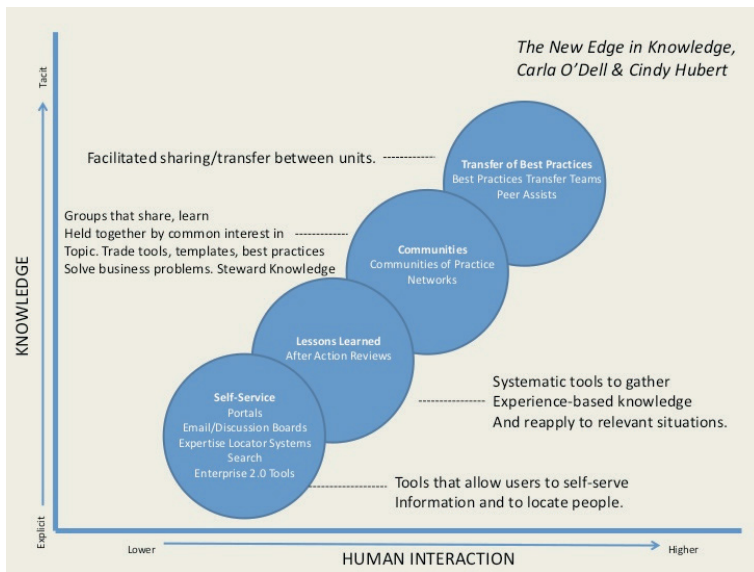
ผู้เขียนเปรียบเทียบสาระในหนังสือเพื่อการดำเนินการ KM ว่าคล้ายการยิงปืน คือ ประกอบด้วยขั้นตอน พร้อม (ready) เล็ง (aim) และ ยิง (fire)

ผมคิดว่าสาระในตอนที่แล้ว และตอนนี้อยู่ในขั้นตอนการ “เล็ง” หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วิธีเข้ามาวย” KM ที่มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือสนองปัญหาเร่งด่วนและวางฐานความเข้มแข็งระยะยาวไปพร้อมๆ กัน

ชุด “ท่ามวย” KM

ความผิดพลาดใหญ่หลวง และพบบ่อยที่สุดในการดำเนินการ KM คือ หลงเชื่อว่าวิธีการเดียว (ท่ามวยเดียว) จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ชุดแนวทางดำเนินการ KM ที่ผู้เขียนเสนอมี ๔ ชุด ตามรูป (ภาพประกอบ ค.)



(ภาพประกอบ ค.)

อ้างอิงจาก <http://www.slideshare.net/atifshaikh4514/introduction-to-knowledge-management> สไลด์ที่ ๓๑ เมื่อวันที่ ๑๘ มิ.ย.๕๘

ชุดแนวทางการจัดการความรู้ที่เสนอแตกต่างกันใน ๒ มิติ คือ มิติด้านชนิดของความรู้ (explicit knowledge - tacit knowledge) และ มิติด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (human interaction) ที่มีความมาก - น้อยแตกต่างกันไป แบ่งออกเป็น ๔ ชุดที่ซ้อนเหลื่อมกัน ได้แก่

- (๑) ชุดสำหรับพนักงาน แต่ละคนใช้ค้นหาความรู้เพื่อใช้ในการทำงาน
- (๒) ชุดเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งก็คือ AAR จัดการความรู้ที่เคยค้นเคยนั่นเอง
- (๓) ชุดเรียนรู้เป็นกลุ่ม คือ CoP (Communities of Practice) และ network

- (๔) ชุดเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ peer assist เขาบอกว่าชุดที่ ๔ นี้ให้ผลด้านเพิ่มรายได้สูงที่สุด (โปรดดูภาพประกอบ ค.)

เครื่องมือเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ

มีเครื่องมือ IT หลากหลายชนิด ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพิ่มความร่วมมือระหว่างบุคคล และเป็นพื้นที่เสมือนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น Microsoft SharePoint แต่เครื่องมือนี้ไม่ทดแทนกิจกรรม KM ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตามที่เสนอในหนังสือเล่มนี้

เลือก “ท่ามวย”

ต้องเป็นวิธีการ KM แบบผสมที่มีความพอดีระหว่างการเน้น IT กับการเน้นคน ผู้เขียน แนะนำให้เน้นการให้น้ำหนักที่คนมากกว่าในระดับหนึ่ง เขาแนะนำ ๙ คำถามให้ตอบ เพื่อนำไปสู่ การเลือกแนวทาง KM ขององค์กร

๑. ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดขององค์กรในขณะนี้ เป็นความรู้ในคน (tacit) หรือความรู้ที่บันทึกไว้ (explicit)
๒. ต้องการแปลงความรู้ขึ้นไหนเป็นหลัก (ดูตาม SECI Model)
 - จากคน (tacit) สู่ บันทึก (explicit)
 - จากคน สู่ คน
 - จากบันทึก สู่ คน
 - จากบันทึก สู่ บันทึก

๓. ธรรมชาติและความเร็วของงานเป็นอย่างไร

- งานวิทยาศาสตร์ และเทคนิค (เช่นงานวิจัย วิศวกรรม)
- พบลูกค้า (งานขาย)
- แก้ปัญหา
- ออกแบบ
- ผลิต

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร รู้จักกันหรือไม่ มีการรวมกลุ่มกันเพื่อนำมายกระดับความสัมพันธ์ได้หรือไม่

๕. ลักษณะของพนักงาน และงาน มีผลต่อการไหลของความรู้อย่างไร (วัฒนธรรม ภาษาที่ต่างกัน ประสบการณ์ความร่วมมือ ฯลฯ)

๖. นำเครื่องมือที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมายกระดับได้หรือไม่

๗. มีทรัพยากรอะไรอยู่แล้ว และที่จะนำมาใช้ได้

๘. เน้นแก้ปัญหา หรือเน้นสร้างศักยภาพระยะยาว

๙. ต้องการผลลัพธ์อะไร

ไม่ว่าจะเลือกแนวทางดำเนินการ KM แบบใด ให้ถามคำถาม ๔ คำถามต่อไปนี้

- พนักงานจะใช้ KM ตามแนวทางดังกล่าวในสถานภาพที่จำเพาะแบบใด
- ท่านคาดหวังให้พนักงานทำอะไร
- คาดว่าจะเกิดอะไรขึ้น คาดหวังผลอะไร
- จะเกิด “ช่วงเวลาที่ต้องการความรู้” (teachable moment) อย่างไรบ้าง ที่ไหน พนักงานจะร้องขอความช่วยเหลืออย่างไร

ไม่ว่าจะเลือกแนวทางดำเนินการแบบใด ต้องดำเนินการ KM ใน ๒ ระดับ คือ ระดับหนึ่งงานประจำ กับ ระดับที่ฝังอยู่ในงานประจำ

KM ระดับหนึ่งงานประจำ เป็นการสร้างและดำเนินการโครงสร้าง KM (IT การจัดการการ เปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การวัดผล ฯลฯ) ที่อยู่นอกงานประจำดำเนินการ โดยทีมแกนนำ KM รวมทั้งจัดให้มีชุดกิจกรรม KM ที่ดำเนินการโดยหลายส่วนงานในองค์กรและในหลายสถานการณ์ กิจกรรมดังกล่าวต้องสามารถขยายผลได้

KM ระดับที่ฝังอยู่ในงานประจำ ทีมแกนนำช่วยกันออกแบบการดำเนินการ KM ที่สอดคล้องกับ การไหลของความรู้ที่ต้องการใช้ในการทำงานประจำ โดยต้องทำให้สนอง “ช่วงเวลาที่ต้องการความรู้” มากที่สุด จะเห็นว่าระดับนี้สอดคล้องกับชุดแนวทางแบบที่ ๑ (ชุดสำหรับพนักงานแต่ละคน ใช้ค้นหาความรู้เพื่อใช้ ในการทำงาน) ตามภาพประกอบ ความรู้ที่จัดให้อย่างพร้อมใช้ช่วยให้พนักงานทำงานไม่เพียงแค่มิคุณภาพที่ต้องการ แต่ยังเอื้อต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมมากขึ้น

ข้อพึงตระหนักในการออกแบบ “ก้าวหน้า”

- ก่อนออกแบบแนวทางดำเนินการ KM ให้กำหนดผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโครงการ (๑ คน หรือหลายคน) ทีมออกแบบ ทีมผู้นำ หรือ “คุณอำนวย” รวมทั้งเชิญผู้จัดระบบความรู้ ที่ใช้ในองค์กร เข้าร่วมด้วย
- กำหนดแนวทางที่ขยายตัวได้ และโครงสร้างพื้นฐานที่เอาไปใช้ที่อื่นได้

- ให้มีทรัพยากรสนับสนุนทั้งในระดับองค์กร และในระดับหน่วยงานย่อยเพื่อความต่อเนื่องยั่งยืน
- แต่ละแนวทางต้องก่อผลดีที่เห็นได้ชัด
- ทดลองทำในวงแคบก่อน สำหรับนำเอาประสบการณ์ไปปรับปรุงวิธีการที่จะใช้จริง
- แม้จะเริ่มด้วยกิจกรรม KM ในหน่วยงานเดียวขององค์กร ก็ต้องเตรียมคิดแนวทางที่จะดำเนินการขยายไปยังอีกหลายๆ ส่วนขององค์กร
- เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว ดังนั้นอย่าหวังให้ได้เทคโนโลยีที่สมบูรณ์แบบ ให้เน้นดำเนินการที่คนและกระบวนการ แล้วจะพบ IT ที่เหมาะสมเอง
- ให้น้ำหนักที่อุปสรรคเชิงโครงสร้าง (ไม่มีเวลา กระบวนการที่ล่าช้า ไม่รู้ว่าจะหาความรู้ได้ที่ไหน ไม่รู้จะถามใคร ไม่มั่นใจในความถูกต้องของข้อมูล) ที่ทำให้ความรู้ไม่ไหลเวียนไปสู่จุดใช้งานก่อนค่อยแก้อุปสรรคเชิงวัฒนธรรม หรือเชิงจิตวิทยาทีหลัง
- ทำให้สนุกสนาน สร้างแบรนด์
- มองหาจังหวะเวลาหรือ “ช่วงเวลาที่ต้องการความรู้” (teachable moment)
- ทุกแนวทางต้องการการกำกับดูแล ยุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลง การวัดการมีส่วนร่วม และการวัดผลกระทบ

ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

ข้อพึงระวังเมื่อเริ่มต้น คือ อย่าเริ่มที่สุดโต่งของ explicit หรือ tacit knowledge ให้พุ่งเป้าไปที่การแก้ ปัญหาจำเพาะ และมียุทธศาสตร์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง

การเริ่มที่สุดโต่งของ explicit knowledge คือการเน้น IT อย่างเดียว ซึ่งเป็น KM ที่ล้มเหลวกันมาหนักต่อนัก การเริ่มที่สุดโต่งของ tacit knowledge คือการเน้นการไหลของ tacit – tacit ได้แก่ Learning Organization, mentoring, employee development มีจุดอ่อนคือจับต้องไม่ได้

ที่จริงจะเริ่มที่จุดไหนของ spectrum explicit – tacit ก็ได้ หากเป็นความต้องการจริงๆ ของพนักงาน ที่มีพนักงานร่วมเป็นเจ้าของกิจกรรม และมีผู้บริหารออกมาเป็น “แม่ยก” “พอยก” หรือเป็น “คุณเอื้อ” ในภาษา KM ของไทย โดยระบุทรัพยากรสนับสนุน

ตัวอย่างชุด KM : จัดเก็บความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด

ชุด KM เพื่อจัดเก็บความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด (critical knowledge) เป็นชุดที่ใช้แพร่หลายมาก ด้วยต้นเหตุที่แตกต่างกัน ในสหรัฐอเมริกา ต้นเหตุที่พบบ่อยที่สุดคือพนักงานรุ่น baby boomer จะเกษียณอายุงาน อีกประการหนึ่งคือ สมัยนี้คนลาออกจากงานและเข้างานใหม่เพิ่มขึ้น

วิธีการเก็บความรู้ที่ใช้ในการทำงานไว้ ไม่ให้สูญหายไปจากองค์กร ได้แก่

- สร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- จัดกระบวนการ Lessons learned (การทำ AAR – After Action Review) และการนำความรู้ที่ได้ไปใช้
- เมื่อพนักงานจะออกจากงาน จัดกระบวนการดูดซับความรู้ และนำไปใช้ต่อ
- พัฒนาทักษะของบุคลากร โดยให้เข้าถึงพนักงานที่มีประสบการณ์สูงกว่า
- จัดแผนรับช่วงต่อหน้าที่การงาน
- ป้องกันการสูญเสียความรู้ออกไปจากองค์กรอันเนื่องมาจากข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรม
- ป้องกันการสูญเสียความรู้เชิงเทคนิค
- เก็บความรู้สำคัญไว้ เมื่อพนักงานย้ายจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง

ในการทำกิจกรรมดังกล่าว ต้องทำร่วมกันกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

ชุดแนวทางดำเนินการเก็บรักษาความรู้ตลอดช่วงอายุงานของพนักงานได้แก่

- CoP หรือ “ชุมชนนักปฏิบัติ” เป็นเครื่องมือเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง
- การเคลื่อนย้ายความรู้ในการทำงาน
- mentoring และการฝึกงาน

- มีระบบการใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- กิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง (storytelling)
- ทำงานร่วมกับฝ่าย in-house training
- ใช้งานผู้เกษียณอายุงานแล้ว

๒ สรุปและวิจารณ์

ไม่มี KM Program ใดที่ต้องเริ่มจากศูนย์ ควรเรียนรู้จากโปรแกรมที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ซึ่งจะนำเสนอในตอนต่อไป

Info Graphic

ขอฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

แนวทางจัดการความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี*

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 5 Proven Knowledge Management Approaches

แนวทางดำเนินการ KM ที่ใช้ได้ผลดีอย่างแพร่หลายมี ๓ แนวทาง คือ Communities of Practice (CoP) Lessons Learned และ Best Practices Transfer แต่ละแนวทางต้องการการจัดการที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **การจัดการอย่างเป็นระบบ**

แนวทางจัดการความรู้ที่เสนอในบทนี้มี ๓ แนวทางคือ แนวทาง COP แนวทาง AAR และ แนวทาง Peer Assist โดยอาจใช้ชื่อเรียกแตกต่างกับที่วงการ KM ของไทยเราค้นเคย ผู้เขียนให้รายละเอียดวิธีดำเนินการแต่ละแนวทางอย่างน่าประทับใจ ดังนี้

แนวทาง Communities of Practice (CoP)

CoP เป็นแนวทางหรือเครื่องมือสำคัญที่สุดของ KM ช่วยให้พนักงานเชื่อมโยงกันและได้คำตอบต่อปัญหาที่ตนต้องการ ณ เวลาที่ต้องการคำตอบ จัดเก็บเนื้อความรู้ (content) ที่มีความสำคัญต่อสมาชิก จัดเก็บความรู้ไว้ในองค์กรเมื่อสมาชิกออกไป และทำให้เนื้อหาความรู้สดใหม่ โดยการตรวจจับความรู้จากการเสวนา

คุณค่าของ CoP ต่อองค์กร ได้แก่

- เป็นวิธีการเปลี่ยนความรู้ของคนบางกลุ่ม ให้เป็นความรู้ที่รู้กันทั่วไปในองค์กร
- ช่วยให้พนักงานแลกเปลี่ยนแนวความคิด ร่วมมือและเรียนจากกันและกัน
- เอาชนะพรมแดนของ work flow หน้าที่ ภูมิศาสตร์ และเวลา
- ช่วยให้เป็นผู้นำไปในตลาด โดยมีทั้งความเร็วและนวัตกรรม

- ช่วยเชื่อมโยงงานหลักและห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร
- ช่วยสร้างความสอดคล้องกับโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรอย่างเป็นทางการ
- ช่วยให้ค้นพบ Best Practices

คุณค่าของ CoP ต่อพนักงานระดับบุคคล ได้แก่ **สร้างวงสังคมที่เป็นกำลังใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน** ทำให้งานสนุกตื่นเต้น และมีการตรวจสอบความถูกต้องของตนเองอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีความหมายมากต่อชีวิตการทำงาน

ลักษณะ ๑๐ ประการของ CoP ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

๑. คุณค่าที่ชัดเจนและดึงดูดใจสมาชิก
๒. มี “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” ที่เก่งและเอาจริงเอาจัง
๓. การมี knowledge map ที่ครบถ้วนชัดเจนสำหรับความรู้ที่สำคัญของกลุ่ม
๔. กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ระบุชัดเจนและดำเนินการได้ง่าย
๕. เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกที่ใช้ง่าย ถูกใจสมาชิก เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและ จัดเก็บความรู้ รวมทั้งเอื้อให้เกิดความร่วมมือกัน
๖. มีการฝึกและสื่อสารระหว่างสมาชิก และผู้เกี่ยวข้อง
๗. มีรายชื่อสมาชิกที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย
๘. มีตัววัดความก้าวหน้าและความสำเร็จ เพื่อให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม
๙. แผนดำเนินการเพื่อแสดงความชื่นชมยอมรับนับถือต่อสมาชิก

๑๐. มีประเด็นที่เน้นจริงจังในช่วงเดือนแรก ในช่วง ๓ เดือน และ ๖ เดือนต่อมา

ผู้เขียนนำวิธีการจัดการ CoP ของบริษัทอเมริกันที่เป็นกรณีศึกษาของบริษัท ConocoPhillips บริษัท Fluor และบริษัท Schlumberger มาแนะนำเสนอว่า มีวิธีจัดการที่น่าสนใจคือ

- **การจัดให้มี Knowledge Sharing Team** (คล้ายๆ ทีม “คุณอำนวย”) จากส่วนต่างๆ ของบริษัท และมี **team of leaders** (คล้ายๆ ทีม “คุณเอื้อ”) จากทั่วบริษัททำหน้าที่กำหนดทิศทาง และ ยุทธศาสตร์ของเครือข่าย
- **การจัดให้มีการเลือกตั้งหัวหน้า CoP** โดยเจ้าตัวต้องสมัคร (เพื่อแสดงความพร้อมใจ) และมีคนลงชื่อรับรองการสมัคร โดยที่การทำหน้าที่หัวหน้า CoP ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน / องค์กร และได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ทำให้กิจกรรม CoP คึกคัก

หนังสือบอกว่ากิจกรรมนี้มีประโยชน์ ๓ ประการ คือ (๑) สร้างความสนใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิก (๒) ช่วยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีส่วนร่วมใน CoP เพราะก่อนสมัคร พนักงานต้องขอความเห็นชอบจากหัวหน้างานเสียก่อน (๓) ความคึกคักในการสมัครและเลือกตั้งเป็นดัชนีบอก “สุขภาพ” ของ CoP และต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าหัวหน้าหรือประธาน CoP แต่ละ CoP ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง และเปิดเผยให้รับรู้ทั่วองค์กร

- มีการจัดระบบการลงทะเบียน success story จาก CoP มีการนำเสนอทั้งวิธีบรรลุผล และคุณค่า/ผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านการเงิน และด้านอื่น แล้วมีทีมตรวจสอบก่อนลงทะเบียนให้สมาชิกขององค์กรเข้าไปเรียนรู้ได้ และมีการรวบรวมว่าแต่ละ CoP ได้สร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างไรบ้าง
- จับคู่พนักงานผู้น้อยที่หน่วยก้านดีกับพนักงานระดับกลางหรือระดับผู้ใหญ่ ให้ร่วมกันทำหน้าที่ผู้นำ / ผู้ส่งเสริม CoP ให้พนักงานผู้น้อยทำงานสร้างความคึกคักของ CoP ภายใต้คำแนะนำหรือ mentoring ของพนักงานผู้ใหญ่ ตัวอย่างของงาน ได้แก่ ร่วมคิดโครงการและกำหนดเทคนิคการทำงานที่มีความสำคัญสำหรับจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน CoP พัฒนาคำถามใหม่สำหรับปิดช่องว่างของความรู้หลักในการทำงาน ทบทวนความรู้ด้านกระบวนการทำงานที่มีอยู่แล้ว ช่วยตอบคำถามในเวทีสนทนาเป็นต้น พบว่านี่คือวิธีพัฒนาพนักงานเด่นที่ดีมาก ช่วยให้คนเก่งเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

ผู้เขียนได้ทำงานวิจัยให้แก่ APOC และ พบปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ CoP รวม ๑๐ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. สร้างระบบ CoP ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยพัฒนาจาก CoP ที่มีความสำเร็จอยู่แล้ว
๒. ทำให้ CoP สอนงเป้าหมายสำคัญขององค์กร แยกแยะ CoP ออกจากทีมแก้ไขปัญหาระยะสั้น และแยกแยะจากการมีคลังความรู้ให้ค้นหาเองได้ผ่านระบบไอทีขององค์กร นั่นคือ เว็บไซต์ของ CoP ภายในองค์กรต้อง “มีชีวิต” และ “มีชีวิตชีวา” จาก การดำเนินการของ “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย”

๓. ได้รับการสนับสนุนต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคการทำงาน (content experts) ด้านต่างๆ อย่างชัดเจนว่าการใช้เวลาใน CoP เป็นเวลาปฏิบัติงาน
๔. เน้นใช้ CoP เชื่อมโยงพนักงานข้ามสายงาน (line) ข้ามพื้นที่ (area) และข้ามภารกิจ (function)
๕. ยกกระตบการใช้เทคโนโลยีอย่างรอบคอบ เทคโนโลยีใหม่ต้องเพิ่มความเชื่อมโยง (connectivity) และเพิ่มคุณค่าอย่างแท้จริง
๖. ระบุบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้า / ประธาน CoP ให้ชัดเจน และให้ได้รับการสนับสนุนจาก “คุณเอื้อ” ในหลากหลายส่วนงานขององค์กร จากผู้จัดการสาระความรู้ (content manager) และระบบสาระความรู้ content system) จากผู้ประสานงานของ CoP นั้น และจากระบบไอที
๗. จัดให้มี “แผนที่ความรู้” (Knowledge Map) ที่ครบถ้วนและเป็นระบบ โดยเน้นที่ความรู้หลักของ CoP รวมทั้งกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ใช้งานง่าย
๘. ให้ CoP รับผิดชอบการผลิตและขับเคลื่อนความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลการนำไปใช้
๙. วัดคุณค่าของ CoP นั้นๆ ต่อดองค์กร และสื่อสารคุณค่านั้นไปทั่วองค์กร
๑๐. สร้างความมั่นคงยั่งยืนระยะยาว โดยหมั่นปรับทิศทางเป้าหมายให้ตรงกับความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทาง Lessons Learned

วงการ KM ไทยเรียกว่า AAR (After Action Review) ชื่ออื่นๆ ได้แก่ project milestone review หรือ post - mortem หรือ event debrief

หนังสือบอกว่า เป้าหมายหลักของแนวทางนี้คือ **ไม่ทำผิดซ้ำ**

ผมมีประสบการณ์ตรงว่า AAR มีคุณค่ามากกว่านั้น AAR ที่ดี มีพลังสร้างสรรค์วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ คือ เป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ด้วย ซึ่งก็ตรงกับที่ระบุในหนังสือตอนต่อมา ที่ระบุไว้ว่า

คุณค่าของ AAR มี ๕ ประการคือ

๑. หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำ และการต้องทดลองใหม่ที่ซ้ำของเดิม ช่วยให้ได้แนวทางที่ปรับปรุงแล้วด้วยประสบการณ์ ช่วยให้ยกระดับงานจากบทเรียนที่ผ่านมา
๒. ยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยลดข้อผิดพลาด ลดการทำซ้ำ และลดช่วงเวลาปฏิบัติงาน
๓. นำเอาวิธีการที่ดีมาสร้างมาตรฐาน ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
๔. ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ลดเวลาพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะที่ต้องการ ลดเวลาสำหรับการเรียนรู้ และบูรณาการการฝึกอบรมเข้ากับการเรียนรู้จากการทำงาน
๕. สร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้

หนังสือยกตัวอย่างคำถามหลักที่ใช้ใน AAR คือ หวังให้เกิดผลอะไร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร ทำไมจึงมีความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับผลที่เกิดขึ้น มีใครอีกบ้างที่ควรได้รับรู้ข้อมูลนี้

แต่คำถามหลักที่ผมใช้ในกิจกรรม AAR ประกอบด้วย

- (๑) เป้าหมายของกิจกรรมที่ผ่านมามีอะไรบ้าง (โปรดสังเกตว่ามีหลายเป้าหมาย) ให้สมาชิกแต่ละคนพูดจากมุมหน้าที่ของตนพูดจากใจ
- (๒) ส่วนไหนของเป้าหมายที่บรรลุผลมากกว่าที่คาดหวัง เพราะอะไร
- (๓) ส่วนไหนของเป้าหมายที่ไม่บรรลุ หรือบรรลุผลน้อย เป็นเพราะอะไร
- (๔) หากจะทำงานชิ้นนี้ใหม่ ตนจะทำต่างจากคราวที่ผ่านมาอย่างไรบ้าง
- (๕) ตนจะนำความรู้ที่ได้ส่วนใดบ้างเอาไปใช้ต่อในงานอะไร

หนังสือบอกว่า AAR เป็นเครื่องมือที่ดี และใช้กันแพร่หลายมาก แต่โดยทั่วไปแล้วมักล้มเหลวที่จะก่อผลที่ต้องการ เพราะแม้จะตรวจจับความรู้ได้แต่ก็มักไม่ได้เอาไปใช้ต่อ แม้กระทั่งภายในโครงการเดียวกัน และยังใช้น้อยลงไปอีกในหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร โดยมีอุปสรรคต่อไปนี้

- **บริบท** หากจัดเก็บเรื่องราวไว้แบบไม่ระบุบริบทเหตุการณ์เกิดขึ้นจะนำไปใช้ต่อไม่ได้ หรือได้ยาก วิธีจัดเก็บแบบมีบริบท คือจัดเก็บเป็นเรื่องเล่าเร้าพลัง (story)
- **ระบบจัดเก็บและค้นหา** หากจัดเก็บโดยไม่ติดฉลากคำหลัก การค้นหาจะยาก หรือทำไม่ได้
- **ความเข้าใจลูกค้ำ** ลูกค้ำในที่นี้หมายถึง ผู้นำเอาความรู้จาก AAR ไปใช้ต่อ ซึ่งอาจเป็นคนในโครงการปัจจุบันที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือเป็นคนในโครงการอนาคต

เขายกตัวอย่างองค์กร **CALL** (The US Army Center for Army Lessons Learned) เป็นตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้ AAR เขาบอกว่า CALL ใช้วิธีการทำ AAR แตกต่างกันตามบริบทที่เหตุการณ์เกิดขึ้น และจัดเก็บและเผยแพร่ข้อเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพและงานของผู้ใช้ รวมทั้งมีวิธีขับเคลื่อนความรู้ไปสู่ผู้ต้องการใช้

ข้อเรียนรู้สำหรับผม หลังจากอ่านหนังสือส่วนนี้คือ AAR ต้องมีคำถามที่ดีเพื่อกระตุ้นการ “คาย” ความรู้ฝังลึกจากการทำงานออกมา ต้องมีการ “เอื้ออำนวย” (facilitate) การเสวนา เพื่อให้ “ความรู้ปฏิบัติ” ที่ฝังอยู่ลึกมากๆ ได้รับการปลดปล่อยออกมา

เมื่อความรู้เหล่านั้นได้รับการปลดปล่อยแล้ว ต้องตามมาด้วยระบบบันทึก ปรับแก้ จัดหมวดหมู่ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ พร้อมกับระบบอำนวยความสะดวกในการค้นหาในภายหลัง (ติดตามจากคำหลัก)

สองเส้นทางของ Lessons Learned คือ Path A กับ Path B

Path A เป็นการทำให้ Lessons Learned เพื่อปรับปรุงงานในขณะนั้น แนวทางนี้วงการ KM ในประเทศไทยใช้กันมาก

Path B เน้นดูดซับความรู้เข้าระบบ เพื่อนำไปใช้ในอนาคต ซึ่ง CALL ใช้มาก และ KM ในประเทศไทยน่าจะได้นำไปใช้

องค์ประกอบหลักของ Path B

๑. กำหนดว่าพนักงานจะค้นหา Lessons Learned ได้อย่างไร

๒. สร้างวัฒนธรรมการใช้บทเรียนในอดีต นำมาปรับใช้ในสถานการณ์ของตน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ง่าย และตรงความต้องการของตนมากกว่าตำรา
๓. “คลังความรู้นอกตำรา” (คลัง Lessons-learned) ที่เข้าถึงสะดวก ใช้ง่าย ตรงความต้องการ
๔. “คุณอำนวย” ที่ช่วยเชื่อมโยงความรู้จากบริบทเดิม สู่บริบทใหม่ ของงาน

คำแนะนำที่ทรงคุณค่ายิ่ง คือ ในการจัดทีมทำงานใหม่ ให้จัดแบบที่เอื้อต่อการไหลของ Lessons-learned คือ ให้มีพนักงานที่เคยทำงานที่สั่งสม Lessons-learned ที่มีประโยชน์ต่องานใหม่นั้นมาอยู่ในทีมงานใหม่ด้วย พนักงานที่เป็นทีมงานใหม่แต่ละคนก็จะพกเอา Lessons - learned ในสมอง รวมทั้งวิธีเข้าสู่คลัง Lessons-learned มาสู่หน่วยงานใหม่

ที่สำคัญคือ ให้มีสมดุลระหว่าง Path A กับ Path B และใน Project Management ให้เริ่มจากการศึกษา Lessons-learned นำมาปรึกษาหารือเพื่อต่อยอดใช้ในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่เครื่องมือที่วงการ KM ไทยใช้กันอย่างชำนาน คือ BAR (Before Action Review) แต่ไม่มีในสารบบ KM ต่างประเทศ

คำแนะนำอีกประการหนึ่งคือ ต้องกำหนดวิธีการจัดการ Lessons - learned อย่างเป็นระบบ และทำให้บูรณาการอยู่ในงานประจำตามปกติ

แนวทาง Transfer of Best Practices

วงการ KM ไทยเรียกว่า Peer Assist (เพื่อนช่วยเพื่อน) เป็นแนวทางที่มีเป้าหมายคือการถ่ายทอดความรู้ภาพใหญ่กว่า CoP และ Lessons-learned

เป้าหมายหลัก คือ ช่วยให้องค์กรริเริ่มงานใหม่ไปสู่ผลสำเร็จสั้นลง ไม่ต้องคลำ หรือหาวิธีการใหม่แบบเริ่มจากศูนย์ **แต่นำเอาความรู้และวิธีการที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี (ในบริบทอื่น) มาปรับใช้** เพื่อช่วยลดความเสี่ยง เพิ่มคุณภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

เริ่มจากการมีกลไก / วิธีการ กำหนด Best Practice ที่เหมาะสมสำหรับถ่ายทอดไปใช้ในหน่วยงานอื่น พื้นที่อื่น หรือธุรกิจอื่นภายในองค์กร

สภาพที่ต้องการการถ่ายทอด Best Practice ไปใช้ เกิดขึ้นเมื่อ (๑) ต้องการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost) (๒) ต้องการมาตรฐานเดียวกันในการทำธุรกิจในตลาดหลายตลาด (๓) ต้องการลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มคุณภาพ หรือต้องการมาตรฐานบริการเดียวกันในต่างสาขา

เมื่อมีสภาพความต้องการดังกล่าวเกิดขึ้น จะมีการประยุกต์ใช้ระบบการถ่ายทอด Best Practice เมื่อกิจกรรมถ่ายทอด Best Practice จะก่อ ROI (Return on Investment) สูง และเมื่อ

- หน่วยงานในหลายพื้นที่ทำงานแบบเดียวกัน (เช่นสาขาของธนาคาร)
- วิธีการที่ดีเหล่านี้ค่อนข้างเสถียร ไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ
- มีหลักฐานยืนยันว่าวิธีการที่ดี ดีกว่าวิธีที่ใช้ปฏิบัติกันอยู่ และสามารถนำไปใช้ได้หลายพื้นที่

- เชื่อว่าจะสามารถพิสูจน์ได้ว่าจะเกิดผลบวกด้านการเงินและด้านยุทธศาสตร์ หากนำวิธีการที่ดีนี้ไปใช้ในหลายพื้นที่
- มีทรัพยากรสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้
- ไม่มีอุปสรรครุนแรงด้านความเป็นอิสระของหน่วยธุรกิจ

การถ่ายทอดความรู้จาก Best Practice ต้องทำอย่างเป็นระบบด้วยการ

- กำหนด Best Practice ที่จะถ่ายทอด
- นำ Best Practice มา “ถอด” (capture) ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และ ความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge)
- ตรวจสอบ ประเมิน และปรับปรุง Best Practice ดังกล่าว
- สื่อสาร และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ โดยอาจจัดให้มีการเสวนาแลกเปลี่ยนระหว่าง ฝ่ายรับ กับฝ่ายให้
- สนับสนุน ให้ฝ่ายรับนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตน

อ่านแนวทางถ่ายทอด Best Practice ที่เสนอไว้ในหนังสือนี้แล้วผมเห็นว่าวิธี “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ที่วงการ KM ไทยใช้อยู่ ดีกว่า อ่านเรื่อง Peer Assist ได้ที่ <https://www.gotoknow.org/posts/5849> และที่ <https://www.gotoknow.org/posts/2415>

เกณฑ์ในการเลือก Best Practice สำหรับถ่ายทอด คือ

- สร้างคุณค่า
- สร้างผลกำไร

- เป็นแนวเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ใช้เวลาสมเหตุสมผล
- วัดผลได้
- สามารถนำไปใช้ที่อื่นได้ (reproducibility)
- มีหลักการที่สมเหตุสมผล
- สนองความต้องการที่ยังไม่มีวิธีการอื่นสนองได้

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการถ่ายทอด Best Practice ได้แก่

- สามารถถ่ายทอดไปยังหลายหน่วยงาน หรือหลายพื้นที่ ได้สำเร็จ
- สามารถปรับวิธีการให้เหมาะสมต่อต่างบริบทภายในองค์กรได้
- สามารถบูรณาการเข้ากับกิจกรรมพัฒนาอื่นๆ ที่องค์กรกำลังดำเนินการ
- ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร มียุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้รับทรัพยากรสนับสนุน และมีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้
- มีการเตรียมการบังคับให้หน่วยงานต้องดำเนินการ
- มีหน่วยงานทำหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้
- มีการวัดผลลัพท์น้อยกว่าแนวทาง KM แนวทางอื่นๆ

BAR ของผมต่อ โอกาสใช้การถ่ายทอด Best Practice ในประเทศไทย

ในประเทศไทยมีการทำ R2R หรือ Routine to Research อย่างแพร่หลายผลิต Best Practice มากมายในหน่วยงานย่อย เช่น ในหอผู้ป่วยแห่งหนึ่งในโรงพยาบาล จึงเป็นโอกาสให้ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือ Transfer of Best Practices ไปปรับใช้ในหอผู้ป่วยอื่นๆ ในโรงพยาบาลเดียวกัน หรือในโรงพยาบาลอื่นๆ

๕ สรุปและวิจารณ์

แนวทาง KM ทั้ง ๓ แนวทางข้างต้น ได้รับการพิสูจน์ซ้ำแล้วซ้ำเล่าว่าได้ผลดี โดยมีปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ คือ นโยบาย โครงสร้างพื้นฐาน การแสดงบทบาท และยุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุน KM กิจกรรม KM ที่เข้มแข็งจะต้องมีการติดตามกิจกรรม และการวัดผลกระทบ

KM เป็นกิจกรรมที่มีความเคลื่อนไหว (dynamic) ไม่คงที่ (static) ต้องจัดให้มีการปรับตัวตามพลวัต วัฒนธรรมในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านไอที ต้องสามารถใช้พัฒนาการของไอที ทำให้กระบวนการ KM ง่ายและมีประสิทธิผลสูงขึ้น

Info Graphic

ข้อพิจารณาใหม่ในการจัดการความรู้ :

แนวทางใหม่ในการจัดการความรู้ (1) *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 6 Emerging Knowledge Management Approaches (ส่วนแรก)

ในยุคดิจิทัล ยุคไซเบอร์ หรือ ยุคโซเชี่ยลมีเดีย นี้ มีช่องทางจัดการความรู้แนวทางใหม่ๆ ที่สะดวกและทรงพลังมากมาย ในสภาพที่ connectivity ด้านเทคโนโลยีสะดวกเช่นนี้ การเคลื่อนย้ายความรู้แม้จะสำคัญ แต่การเชื่อมโยง (connect) คนสำคัญกว่า และจะนำไปสู่การไหลของความรู้แบบไม่รู้ตัว ไม่เป็นภาระที่เจือปนความสนุก ทั้งนี้ต้องมีการวางระบบให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างคนได้ง่าย แล้วมีระบบของเทคโนโลยีให้ความรู้ไหลสู่ระบบจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ ตีความหมาย และกลายเป็นส่วนของความรู้ในองค์กรที่ง่ายต่อการค้นไปใช้ ณ จุดและเวลาที่ต้องการ

แนวทางจัดการความรู้แนวทางใหม่ๆ เน้นที่ “ไอที” ทั้งสิ้น ไอทีในยุค 2.0 เน้นการเอาชนะสารสนเทศล้นเกิน โดยสรุปประเด็นความรู้เป็นข้อความสั้นๆ ส่งไปให้พนักงาน

เครื่องมือ IT ยุค 2.0

- Blog ย่อมาจากคำ web log เป็นการเขียนบันทึกหรือไดอารี่ออนไลน์นั่นเอง
- Collaboration Tool ที่ใช้กันมากที่สุดคือ Microsoft SharePoint
- Expertise Location เป็นเครื่องมือบูรณาการคน กระบวนการ เทคโนโลยี และ เนื้อความรู้ เพื่อเชื่อมโยงคนกับสารสนเทศเกี่ยวกับคนอื่นๆ หาคคนที่มีความรู้และ เชื่อมไปสู่คนที่มีคำถามหรือต้องการความรู้ รวมทั้งช่วยหาตัวคนที่เหมาะสมสำหรับ ไปทำงานในโครงการที่ต้องการทักษะนั้นๆ

- Mashup เป็นเครื่องมือรวมข้อมูลจาก ๒ แหล่ง เพื่อจัดทำเป็นแหล่งเนื้อความรู้อื่นใหม่
- Microblog เป็นเครื่องมือเผยแพร่ข้อมูลสั้นๆ เช่น Twitter
- Podcast เป็นคลิปเสียง หรือ วิดิทัศน์ ที่สามารถดาวน์โหลดคอมพิวเตอร์ หรือสมาร์ตโฟนได้
- RSS (Really Simple Syndication) ช่วยให้คนบอกรับข่าวสารออนไลน์ได้
- Social Bookmarking หรือ folksonomy หรือ collaborative tagging เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่อยู่ในเว็บ
- Social Networking ที่รู้จักกันดีที่สุดคือ Facebook (และ Line)
- Virtual Space พื้นที่เสมือนสำหรับการเรียนรู้
- Wiki เป็นระบบสำหรับแลกเปลี่ยนเนื้อความรู้ แก้ไข และตีพิมพ์เผยแพร่

พลังของ Social Computing

เครื่องมือกลุ่มนี้ในชั้นแนวหน้า ได้แก่ Facebook, Line, Twitter เป็นต้น ได้ช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานเปลี่ยนจาก**ผู้บริโภคความรู้**มาเป็น**ผู้สร้างและเผยแพร่ความรู้** ด้วยกลไกปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผ่านโซเชียลมีเดีย ทำให้เกิด “ประชาธิปไตยด้านความรู้” คือเกิดพลังของความสัมพันธ์แนวราบ(ในด้านความรู้) ขึ้นมาตีคู่กับความสัมพันธ์แนวตั้ง

พลังของโซเชี่ยลมีเดียได้เปลี่ยนจุดเน้นของ KM จากการจัดเก็บและจัดการเนื้อความรู้ (content) สู่เน้นการเชื่อมโยงพนักงาน

โอกาสใหม่ๆ ต่อ KM ที่มาจากโซเชี่ยลมีเดีย ได้แก่

- เชื่อมโยงพนักงานที่ทำงานคล้ายกัน หรือมีความสนใจร่วมกัน
- ลดเวลาที่ใช้ในการตีพิมพ์เผยแพร่ความรู้
- เพิ่มจำนวน “ผู้เผยแพร่” และ “ผู้ใช้” ความรู้ภายในองค์กร
- สาระความรู้มีลักษณะ “ขับเคลื่อนโดยผู้ใช้” (user-driven) มากขึ้น ลดภาระของ “ผู้จัดการสาระความรู้” (content manager) หรือเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาระความรู้ ทำงานที่ซับซ้อนและมีคุณค่ายิ่งขึ้น
- ลดความจำเป็นที่จะต้องคิดโครงสร้าง taxonomy ที่ซับซ้อนยุ่งยาก
- ช่วยยกระดับความรู้ ผ่าน feedback
- ใส่สาระความรู้ได้ง่าย
- พนักงานมีอำนาจเหนือเครื่องมือ ในการใช้เครื่องมือ และในการใส่สาระความรู้
- ใช้ง่ายและสนุก

ตรงนี้ผมขอตั้งข้อสังเกตต่อ KM ในบริบทสังคมไทยว่าผมเห็นด้วยกับดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ตว่าสิ่งสำคัญที่เราขาดแล้วทำให้ KM ไม่มีพลัง คือ 3I (Inspiration, Imagination, Innovation) KM ในสังคมไทยยุคนี้ น่าจะมุ่งใช้พลังของโซเชี่ยลมีเดียเพื่อปลุกพลัง 3I นี้

มิติใหม่ๆ ของสารสนเทศ

เมื่อเริ่มมี KM กิจกรรมนี้ได้เปลี่ยนโลกทัศน์ของมนุษย์ต่องาน **ว่างาน** เป็นแหล่ง **สร้างสรรค์ปัญญา** ทั้งขององค์กรและของพนักงาน ในยุคสารสนเทศ 2.0 พนักงานจะยิ่งเปลี่ยน โลกทัศน์ว่าด้วยพลังของการเคลื่อน ย้าย ชุมความรู้ (Knowledge Assets) ภายในองค์กร เชื่อม กับภายนอกองค์กร ในแนวทางใหม่ๆ พลังของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จะนำไปสู่ **“ความรู้เพื่อ การปฏิบัติ”** (actionable knowledge) ใหม่ ๆ

มิติใหม่ๆ ของสารสนเทศได้แก่

- สารสนเทศในสารสนเทศ
- สารสนเทศเกี่ยวกับสารสนเทศ เช่น ผู้เขียน วันที่ ฉลาก (tag) metadata คนที่เคยนำไปใช้ ฯลฯ ที่เพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับบริบทเข้าไป
- สารสนเทศว่ามีสารสนเทศนั้นอยู่ เพื่อให้ผู้ใช้ค้นหาได้ง่าย โดยเฉพาะโดยการค้นผ่านสมาร์ทโฟน
- มิติด้านสังคมของสารสนเทศ เช่น ความพึงพอใจของพนักงานต่อเนื้อหา การที่มีคนเข้ามาใช้แล้วทำ tagging, bookmarking, rating, recommending, commenting, editing, reviewing, downloading และ forwarding

ความตระหนักในมิติใหม่ๆ เหล่านี้ และที่จะค้นพบในอนาคต จะช่วยให้สามารถพัฒนาระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้ **และรบกวนการทำงานน้อยที่สุด**

ศูนย์กลางดิจิทัล (The Digital Hub)

อาจเรียกว่า Digital KM Hub เป็นศูนย์กลางความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) ที่พนักงานสามารถ เข้าถึงได้ด้วยตนเอง เป็น one-stop service ที่เข้าถึงง่าย และได้ความรู้ตรงตามความต้องการ ให้บริการ ๒๔ ชั่วโมงในหนึ่งวัน และ ๗ วันในหนึ่งสัปดาห์ พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้ทำงาน ได้ตลอดเวลา และค้นจากที่ไหนก็ได้ เครื่องมือเหล่านี้ได้แก่ portals, search engines, directories, databases

นอกจากนี้ยังเป็นจุดศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวความคิด และประสบการณ์

ศูนย์กลางดิจิทัลที่ดี มีลักษณะ ๗ ประการ ต่อไปนี้

๑. พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล/ความรู้ ได้เมื่อต้องการใช้
๒. สามารถค้นหาความรู้ หรือตัวบุคคลที่มีความรู้ได้
๓. เทคโนโลยีสามารถช่วยให้ค้นหาความรู้ได้จากทุกแหล่ง ไม่ว่าจะอยู่ห่างไกลกันเพียงใด
๔. แนวทางดำเนินการที่ใช้ สามารถขยายขอบเขตได้ เช่น ในบริษัทข้ามชาติ สามารถขยายไปทั่วโลกได้
๕. เทคโนโลยีที่ใช้ไม่รบกวนผู้ปฏิบัติงานและพร้อมใช้
๖. สนองความต้องการของพนักงานทุกตำแหน่งหน้าที่
๗. สร้างและสนองวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการให้และการรับความรู้ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) ในระหว่างปฏิบัติงานประจำวัน

เครื่องมือที่ใช้เป็นศูนย์กลางดิจิทัล

Wiki

วิกิ เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากความร่วมมือของสมาชิก ในชุมชน และยังเป็นเครื่องมือ โอเพ่นซอร์ส อีกด้วย ยังมีสมาชิกเข้ามาใช้และปรับปรุงเนื้อความมากเท่าไร สาระความรู้ก็ยิ่งทรงพลังหรือมีคุณภาพมากเพียงนั้น

บริษัท Rockwell Collins Inc. ใช้วิกิพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานโดยที่พนักงานส่วนใหญ่เป็นวิศวกร พัฒนารฐานข้อมูล FAQ ที่มีข้อมูลตามคำศัพท์ให้ค้นได้ง่าย รวมทั้งสามารถติดต่อผู้เชี่ยวชาญในสาระแต่ละด้านได้อย่างรวดเร็ว

บริษัท Siemens AG ใช้วิกิในหลากหลายกิจกรรม เช่น ในการเขียนรายงานการประชุม กำหนดวาระการประชุม เอกสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รายงาน และคำศัพท์ต่างๆ มีการใช้วิกิ ในกลุ่มปฏิบัติงานขนาดเล็ก ในหน่วยธุรกิจ และวิกิข้ามหน่วยธุรกิจ โดยมีทั้งหมด ๖๐ กลุ่มวิกิภายในองค์กร

บริษัท Accenture ประยุกต์วิกิเข้ากับ “ผู้ใช้” สาระความรู้ ให้ช่วยกันสร้างความรู้ สุ่วิธีการที่แตกแขนงไปจากองค์ความรู้หลัก ทำให้วิธีการแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ มีหลากหลายแนวทาง

กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา ใช้วิกิเพื่อสร้างความรู้ขององค์กร และเพื่อให้มีการเขียนและแก้ไขข้อความจากหน่วยงานของกระทรวงที่ทำงานอยู่ในส่วนต่างๆ ของโลก และยังอนุญาตให้พนักงานทุกคนมีสิทธิเขียนบทความที่สอดคล้องกับความต้องการ หลังเหตุการณ์ 9/11 ชุมชนสืบราชการลับของสหรัฐอเมริการ่วมกันสร้าง Intellipedia เพื่อสร้างสารสนเทศราชการลับ

บริษัท Hewlett-Packard ใช้วิกิเพื่อสร้างความร่วมมือกว้างขวางภายในองค์กร และสร้างฐานข้อมูลของกลุ่ม

บริษัท เซลล์ ใช้วิกิสร้างเอนไซโคลปีเดียที่มีรายละเอียดมากของบริษัท โดยรวบรวมความรู้ มาจากหลากหลายแหล่ง รวมทั้งจากโปรแกรมฝึกอบรมต่างๆ

แต่ไม่ใช่ว่าวิกิจะไร้ปัญหา เพราะพนักงานต้องการเวลาในการเขียนลงวิกิ และผู้เชี่ยวชาญยังไม่มีเวลา นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญยังอาจไม่พอใจที่ข้อเขียนของตนถูกพนักงานใหม่แก้ไข และไม่ใช่ว่าปัญญารวมหมู่ (collective wisdom) จะดีกว่าปัญญาของผู้เชี่ยวชาญ

Blog

บล็อกเป็นเครื่องมือโซเชียลเน็ตเวิร์คที่ใช้สร้างปฏิสัมพันธ์และมีโอกาสได้รับ feedback จากผู้อ่าน มีพลังสูงในการประชาสัมพันธ์แนวความคิดของผู้บริหาร องค์กรต่างๆ ใช้บล็อกในกิจกรรม KM ดังต่อไปนี้

บริษัท เซลล์ มีบล็อกเกอร์ ๔๑๕ คนใช้การเขียนบล็อกทดแทนการเขียนบันทึกในห้องปฏิบัติการ โดยใช้ทดแทนสมุดบันทึกในห้องปฏิบัติการไปเลย และยังใช้บล็อกเป็นสมุดบันทึกอิเล็กทรอนิกส์ ที่บันทึกทั้งการวางแผนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยเปิดโอกาสให้นักวิทยาศาสตร์นอกโครงการนั้นเข้ามาให้ความเห็น และต่อยอดความรู้ได้ด้วย

กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา ให้ทูตและเจ้าหน้าที่สถานทูตทั่วโลกเขียนบล็อก และอ่านบล็อกซึ่งกันและกันแล้วเข้า web chat เพื่ออภิปรายความรู้เหล่านั้น

แผนกเศรษฐกิจของสถานทูตสหรัฐอเมริกา ในอิสตันบูลใช้บล็อกเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจของประเทศตุรกี ทดแทนการใช้อีเมล มีประโยชน์ในด้านที่สามารถนำไปเข้า archive ของกระทรวงได้เลย นอกจากนั้นยังใช้บล็อกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ไอที ของกระทรวงใน ๔ ทวีปด้วย

อย่างไรก็ตามประโยชน์หลักของบล็อก คือ ใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร และพนักงานในการสื่อสารประเด็นสำคัญต่อชุมชนวงกว้างขององค์กร เพื่อรับฟัง feedback

Social Tagging & Bookmarking

เป็นเครื่องมือให้พนักงานแลกเปลี่ยนลิงค์ไปยังเว็บไซต์และเนื้อหาความรู้ที่ตนคิดว่ามีประโยชน์ต่อการทำงาน ช่วยให้เพื่อนพนักงานทราบว่ามีการสนทนาเรื่องนั้นๆ อยู่ รวมทั้งทราบว่ามีคนจำนวนมากแค่ไหนเห็นคุณค่า รวมทั้งบอกคุณค่าตามคำหลักที่ติดฉลากไว้ และมีการบอกน้ำหนักคุณค่าตามความถี่ของการใช้งาน ตัวอย่างของการใช้งานโดยองค์กรต่างๆ ได้แก่

บริษัท MITRE ใช้เครื่องมือ Onomi ที่ปรับปรุงจาก delicious ในการแลกเปลี่ยนและจัดการ bookmark ส่วนตัวของพนักงาน ให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร โดยมีกลไกจัดการต่อ bookmark โดยอาจ edit, delete e-mail หรือ search ได้ พนักงานอาจดูได้ว่า bookmark ใดมีคนเข้าไปอ่านมาก และสามารถเข้าไปอ่านประวัติของบุคคลที่เป็นเจ้าของ bookmark และจะมีรายการ bookmark ของบุคคลนั้นทั้งหมด และมีหมายเลขโทรศัพท์สำหรับติดต่อ บุคลากร สามารถเข้าไปติด tag ที่บุคคลยินยอม ให้เตือนมายังตนเมื่อมี bookmark ใหม่ของบุคคลนั้น

บริษัท IBM Global Business Services จัดระบบ search โดยมี social tagging อยู่ด้วย ช่วยให้พนักงาน แต่ละคนมีระบบกรองข้อมูลเวลา

ค้น ให้ได้รับเฉพาะข้อมูลจากบุคคลและ site ที่ติดฉลากด้วย social tag เท่านั้น เท่ากับ ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่จัดเฉพาะตัว พนักงานสามารถเข้าไปดูว่ามีใคร tag ตำแหน่งนั้นบ้าง และเข้าไปดู tag site ของเพื่อนพนักงานได้ รวมทั้งมี watch list ประจำวัน ว่าพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ tag อะไรบ้าง เท่ากับ social tagging และ RSS feed ช่วยให้พนักงานได้รับ virtual apprenticeship จากผู้ชำนาญการ

Rating and Recommendations

เว็บไซต์ [Amazon.com](https://www.amazon.com) เป็นตัวอย่างของเครื่องมือ KM โดย rating ที่เปิดโอกาสให้ผู้อ่านให้เรตติ้งหนังสือที่ตนซื้อหลังอ่านจบ

บริษัท [Accenture](https://www.accenture.com) ให้พนักงานให้เรตติ้งแก่ไอเดียของเพื่อนพนักงาน เพื่อนำไอเดียที่ได้เรตติ้งสูงไปเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา ซึ่งพบไอเดียดีๆ ที่นำมาใช้ปรับปรุงงานได้มากมาย โดยที่ต้องมีการจัดการให้มีคำแนะนำบนเว็บไซต์ ให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะเสนอไอเดีย

บริษัท [IBM Global Business Services](https://www.ibm.com) จัดระบบให้เอกสารสำคัญ ไปปรากฏบนจอคอมพิวเตอร์ของพนักงานเพื่อให้พนักงานให้ เรตติ้งในระดับ ๑ - ๕ และอาจให้ความเห็นเพิ่มเติมเป็น tag กลับไปได้ ความเห็นนี้จะเผยแพร่ไปยังพนักงานคนอื่นๆ ทันที มีการจัดเก็บเอกสารและเรตติ้งไว้ในระบบข้อมูลกลาง มีการเปรียบเทียบเรตติ้ง และจัดหมวดหมู่ข้อมูลความรู้ ถือเป็นปัญญาารวมหมู่ (collective wisdom) ขององค์กร ช่วยให้พนักงานเลือกใช้ความรู้ที่มีคุณภาพสูง และกรองเอาความรู้ที่มีคุณภาพต่ำออกไป

ระบบนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่เป็นความลับ พนักงานทุกคนรู้ว่าเพื่อนให้เรตติ้งอย่างไร ข้อมูลนี้อาจมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนพนักงาน และหากนำมาใช้ในสังคมไทยอาจมีการขอะแค้นกัน

Federated Search Functions

เครื่องมือค้นแบบบริการครบที่จุดเดียว เป็นเครื่องมือช่วยลดภาระการค้นหาความรู้จากหลากหลายแหล่ง และลดภาระต่อข้อมูลมากมายสืบเสาะบอกว่าพลังของเครื่องมือชนิดนี้คือ findability ที่ช่วยให้มีพลังค้นหาความรู้ แหล่งความรู้ และบุคคลที่ต้องการ โดยไม่ต้องไปค้นด้วยหลายเครื่องมือจากแหล่งค้นหลายแหล่ง

บริษัท MITRE มีเครื่องมือ *Moogle* (Google ฉบับของบริษัท MITRE) ช่วยให้ พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงเนื้อหาความรู้ แหล่งทักษะหรือความชำนาญ รายชื่อบุคคลใน forum และตำแหน่งของ SharePoint site พนักงานทุกคนได้รับอนุญาตให้เข้าถึง SharePoint site ของทุก community เครื่องมือ Integrated Search ช่วยให้ดึงความรู้ที่ต้องการจากทุก site ได้โดยง่าย

บริษัท Shell ใช้เครื่องมือ *Corporate Wiki* ที่ภายในมีเครื่องมือค้นเพื่อให้บริการครบที่ จุดเดียวบรรจุอยู่ แม่วิกิจะเปิดให้พนักงานเข้าไปเติมแก้ไข ลบ และปรับปรุงข้อความได้ แต่ บริษัทมีระบบปรับพิศชอบ เติมเนื้อความรู้เข้าไปในคลังความรู้นี้ ทำให้เพียงร้อยละ ๒๐ ของเนื้อความรู้มาจากพนักงาน อีกร้อยละ ๘๐ มาจากการจัดการของบริษัท

บริษัท Accenture มีเครื่องมือให้พนักงานค้นความรู้ได้จากจุดเดียว โดยค้นความรู้ได้ ๒ แบบ คือ ความรู้เพื่อการทำงานโดยทั่วไป กับการค้นความรู้เชิงลึกที่อยู่ใน attachment ความรู้เหล่านี้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับบริษัท ความรู้ในการทำงาน การฝึกอบรม วิธีการ ผู้เชี่ยวชาญ การอภิปราย แลกเปลี่ยน และความรู้จากภายนอก

Really Simple Syndication

เป็นเครื่องมือช่วยแจ้งเตือนว่ามีการเพิ่มเติมหรือแก้ไขสาระที่อยู่ใน cyber space หรือมี post ใหม่ใน site ภายในหรือภายนอกองค์กร ดังตัวอย่าง Gotoknow มี RSS ช่วยแจ้งเจ้าของบันทึกเมื่อมีคนมากดไลค์ หรือมาเขียน comment

Microblogs

หมายถึงการสื่อสารสั้น ๆ จาก ๑ คน ไปยังคนจำนวนมาก ตัวอย่างที่ใช้กันมากคือ Twitter เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการขอคำแนะนำ ขอ feedback หรือขอความช่วยเหลือ มีพลังมากในการสื่อสารภายในทีมทำ project และช่วยการติดตามการทำงานของสมาชิกในทีม รวมทั้งใช้นัดหมายการประชุม

องค์กรสามารถบันทึกข้อความสั้น ๆ เหล่านี้ไว้ บริษัท MITRE มีเครื่องมือ TWITRE สำหรับใช้ในการทำงานและบริหารงาน ใช้ค้นหาคนที่มีความรู้ที่ต้องการ ใช้บอกตำแหน่งที่ทำงานของพนักงาน และบอกให้รู้ว่าตนพร้อมร่วมกิจกรรมที่มีความต้องการตัวหรือไม่ เขาบอกว่ามีพลังมากในการนัดหมาย และสามารถใช้แทนปฏิทินนัดไปเลย

ผมคิดว่าเทคโนโลยี big data จะช่วยให้ทำ data mining ข้อมูลจากข้อความสั้นเหล่านี้จัดทำเป็นคลังความรู้ขององค์กรอีกทางหนึ่งได้

Mobile Devices

สมาร์ทโฟนช่วยให้พนักงานเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ ณ เวลาที่ตนต้องการความรู้ (teachable moment) ไม่ว่าพนักงานจะทำงานอยู่ที่ใด และช่วยให้องค์กรติดต่อหรือสนองตอบพนักงาน องค์กรสามารถเพิ่มพลังของเครื่องมือนี้ได้ โดยทำให้ความรู้อยู่ในสภาพที่เมื่อปรากฏบนจอขนาดเล็ก

พนักงานก็รับการสื่อสารได้ง่าย รวมทั้งต้องจัดการให้ระบบ firewall ของไอที
อำนวยความสะดวกต่อสมาร์ตโฟนของพนักงาน

ผู้เขียนหนังสือแนะนำว่า การใช้สมาร์ตโฟนเหมาะสำหรับแจ้งข้อความ
สั้นๆ บอก site ของความรู้ที่ต้องการ รับส่งอีเมล แต่ไม่เหมาะสำหรับการ
ส่งข้อความยาวๆ

ปัจจุบันคำแนะนำนี้อาจล้าสมัยไปแล้ว เพราะหนังสือเล่มนี้ออกวางตลาดปี ค.ศ.
2011 ซึ่งหมายความว่าสาระในหนังสือเขียนตามความเป็นจริงเมื่อราวๆ ค.ศ. 2009
คือ ๖ ปีมาแล้ว ในช่วงเวลาดังกล่าว mobile devices (tablets, smart phones)
ก้าวหน้าขึ้นอย่างมากมาย

เนื่องจากสาระในหนังสือบทรุ่นนี้ค่อนข้างยาว และผมตั้งใจตีความลง
รายละเอียดจึงทำให้จำเป็นต้องแบ่งเนื้อสาระเรื่องวิธีการจัดการความรู้แนวทางใหม่ๆ
ออกเป็น ๒ บทด้วยกัน

Info Graphic

ข้อฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

แนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการความรู้ (2) *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 6 Emerging Knowledge Management Approaches (ส่วนหลัง)

เครื่องมือ 2.0 ที่มีการจัดระบบสำหรับใช้ช่วยการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างมี ยุทธศาสตร์ จะช่วยสร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ และสร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กรจากกิจกรรมแบ่งปันความรู้ **แบบฝังอยู่ในกิจกรรมการทำงานตามปกติ** การแบ่งปันความรู้ถูกเครื่องมือทำให้เป็นการยกระดับความรู้

ความท้าทายและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้โดยใช้โมเดลใหม่ๆ ต้องดำเนินการตามความเป็นจริงของชีวิตพนักงานในยุคปัจจุบัน และต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เครื่องมือใหม่ๆ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

คนมีธุระยุ่ง

พนักงานต้องรู้สึกว่าการใช้เครื่องมือใหม่ๆ และการสื่อสารเหล่านี้ช่วยให้การปฏิบัติงานของตนได้ผลมากขึ้น หรือมีคุณภาพมากขึ้นจึงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง **อย่าจัดระบบที่พนักงานต้องละจากงานมาสื่อสารหรือมาใช้เครื่องมือ**

ความไว้วางใจ

การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นของตน **ผู้บริหารต้องจัดให้มี “พื้นที่**

แห่งความปลอดภัย” (safety zone) ควบคู่ไปกับการใช้เครื่องมือใหม่ๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้องสร้าง “วัฒนธรรมช่างถาม” ซึ่งในหนังสือใช้คำว่า “ask first culture” ขึ้นด้วย

ในเรื่องการเปลี่ยนวัฒนธรรมนี้ เขายกตัวอย่างกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาที่ดำเนินการเปลี่ยนวัฒนธรรมจาก need to know เป็น need to share คือ ให้คุณค่าของพฤติกรรมแบ่งปันความรู้มากกว่าการมีความรู้ โดยวิธีการที่เป็นรูปธรรม คือ เอาคู่มือปฏิบัติงาน ไปไว้ในวิกิ และบล็อกให้ทุกคนเข้าไปแก้ไขจากประสบการณ์การทำงานของตนได้

แต่กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาและบริษัท Hewlett-Packard ก็รายงานต่อ APQC ว่าพนักงานของตนยังเป็นห่วงเรื่องสิทธิทางปัญญาและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลขององค์กร

การจัดการความเสี่ยง

จากตัวอย่างข้อกังวลของพนักงานข้างบน APQC วิจัยพบว่า ไม่มีปัญหาภายในองค์กรตามข้อกังวลดังกล่าว เนื่องจากมีกติกาด้านจริยธรรมในการทำธุรกิจ การใช้อีเมล และการสื่อสารด้วยโซเชียลมีเดีย เข้ามาเป็นตัวกำกับ โดยองค์กรมีกลไกตรวจสอบว่ามีการใช้เครื่องมือเหล่านี้อย่างถูกต้อง โดยมีตัวตนของเจ้าของ topic และมี content moderator คอยดูแล คือ แม้จะให้อิสระในการสื่อสาร แต่ก็ไม่ใช่ปล่อยให้พนักงานสื่อสารแลกเปลี่ยน ความรู้กันโดยไร้การจัดการและการตรวจสอบ

หัวใจสำคัญ คือ พนักงานทุกคนช่วยกันตรวจสอบความไม่ถูกต้อง (self-policing)

บริษัท Accenture มีเอกสารคู่มือในเรื่องจริยธรรมในการใช้เครื่องมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับให้พนักงานถือปฏิบัติ และต้องอ่านและลงนามรับรองว่าได้อ่านเข้าใจแล้วและจะปฏิบัติตามหลักการและวิถีปฏิบัตินั้น

บริษัท Shell มีระบบ quality assurance อยู่ภายในเครื่องมือ เช่น เมื่อมีคนเขียนเนื้อหาใหม่ในวิกิ ระบบจะเตือนไปยังผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาเรื่องนั้นๆ เพื่อให้มาตรวจสอบความแม่นยำและคุณภาพของเนื้อหาใหม่นั้นทันที

บริษัท Rockwell Collins มีเอกสารกำหนดนโยบายด้านความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยเกิดขึ้นก่อนหน้านี้แล้ว และเมื่อหันมาใช้เครื่องมือ 2.0 ก็ดำเนินการศึกษาเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้โซเชียลมีเดีย มากำหนดกรอบกติกา และเขียนคำถามคำตอบ (Q&A) ให้พนักงานถือปฏิบัติ

ผู้เขียนแนะนำประเด็น Risk Management ในการใช้เครื่องมือ 2.0 ดังต่อไปนี้

- กำหนดความต้องการ และศึกษาประเด็นความปลอดภัย ในการใช้เครื่องมือ 2.0
- จัดระบบกำกับดูแล (governance) ทดแทนระบบควบคุมรวม ศูนย์ซึ่งล้าสมัยไปแล้ว
- ประเมินความเสี่ยงต่อกิจการแต่ละประเภท และต่อองค์กรในภาพรวม
- คำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

เครื่องมือไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่าง

แม้เครื่องมือจะมีพลังเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่คนยังสำคัญกว่าเสมอ โดยต้อง empower คน จัดกระบวนการ และกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนคน กระบวนการ และเทคโนโลยีให้เสริมพลัง (synergy) กัน

หัวใจ คือ จัดเทคโนโลยีให้ empower และอำนวยความสะดวกคน เมื่อมีคนมาใช้เครื่องมือแล้วเกิดผลดีก็จะบอกต่อ เกิดการโจษจรรย์แพร่กระจายไปในวงกว้าง

ข้อท้าทายสำคัญคือวัฒนธรรม ไม่ใช่เทคโนโลยี โดยองค์กรต้องถือเวลาในการเสนอและในการค้นหาความรู้ว่าเป็นเวลาทำงาน สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจกันในกลุ่มพนักงานและการเห็นคุณค่าของเครื่องมือ

วิธีริเริ่มที่ดี คือ จัดให้พนักงานดำเนินการช่วงทดลองใช้เครื่องมือ 2.0 ให้พนักงานระดับ ล่างประเมินผลการใช้งาน และหาตัวพนักงานที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (early adopters) มาทำหน้าที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยนำเอา SS (Success Stories) ในการใช้เครื่องมือมาทำ SSS (Success Story Sharing)

บริษัท MITRE หาวิธีสร้างสมดุลระหว่างวิธีปล่อยให้เติบโตตามธรรมชาติ กับวิธีกำหนดจากส่วนกลาง จนถึงเวลาเขียนหนังสือเล่มนี้ ทุกส่วนงานหรือกลุ่มสามารถริเริ่มการใช้เครื่องมือ Social Networking ตามแนวของตน และพบว่ามิประโยชน์คือช่วยให้แต่ละกลุ่ม KM เข้าใจความต้องการของพนักงานในกลุ่มของตน

บริษัท Shell ใช้หลักเปิดกว้างให้แต่ละกลุ่มริเริ่มใช้เครื่องมือ 2.0 เอง โดยมีเงื่อนไขว่าต้องไม่ละเมิดหลักการกลางของบริษัท

ความง่ายมีเสน่ห์

หลักการสำคัญของเครื่องมือ 2.0 คือต้องใช้ง่าย ไม่ต้องการการฝึกอย่างเป็นทางการ หรือต้องการน้อยมาก

บริษัท IBM Global BusinessServices ผลิตวีดิทัศน์ความยาว ๓ นาที ให้พนักงานดูสำหรับทำความเข้าใจ วิธีใช้เครื่องมือ 2.0 ของบริษัท มีการปรับปรุงและออกวีดิทัศน์ใหม่เป็นระยะๆ นานๆ ครั้ง เน้นการส่งเสริมการใช้มากกว่าการควบคุม เน้นการนำเสนอความรู้ลงในแบบฟอร์ม ซึ่งจะมีระบบ autotagging อำนวยความสะดวกในการจัดหมวดหมู่ และการค้น

บริษัท Shell เน้นให้ตัดแปะความรู้จากการพัฒนางานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงบนระบบ Shell Wiki

ระยะห่างมีความหมายมากกว่าอายุ

มีคนสงสัยว่าอายุของพนักงาน หรือความเป็นคนต่าง generation กัน จะใช้เครื่องมือ 2.0 เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ คำตอบคือมีน้อยมาก ปัจจัยที่มีผลมากกว่าคือการอยู่ในที่ห่างไกลกัน ซึ่งมีผลทางบวก คือ ยิ่งทำงานห่างไกลกัน (shared space มีลักษณะเป็น virtual space) การใช้เครื่องมือ 2.0 เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการค้นหาผู้มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์จะยิ่งมีพลัง

บริษัท Shell มีพนักงานอยู่ทั่วโลก จึงจำเป็นต้องร่วมมือกันผ่าน virtual space โดยใช้ Global Connect Web site ที่มีเครื่องมือ 2.0 แบบต่างๆ อยู่ภายใน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อ virtual collaboration

บริษัท MITRE มี virtual team room ที่พนักงานสามารถล็อกอินห้องของตนได้จากบ้าน รวมทั้งการประชุม แลกเปลี่ยนเทคนิคในทีม ก็ดำเนินการแบบ virtual meeting

บริษัท IBM Global Business Services มีพนักงานกระจายอยู่ทั่วโลก เช่นเดียวกัน และใช้เครื่องมือ 2.0 เป็นจุดเริ่มต้นของการเชื่อมโยงพนักงาน

ยังมีพนักงานที่เป็นสมาชิกใช้เครื่องมือ 2.0 มาก ระบบก็จะมีพลัง และยังมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การริเริ่มนำเครื่องมือ 2.0 มาใช้ จะยิ่งง่าย

ข้อเสนอแนะ

เครื่องมือ 2.0 มีพลังเพิ่มความยืดหยุ่นคล่องแคล่ว ตลอดจนประสิทธิภาพขององค์กร โดยเพิ่มการสื่อสาร การแบ่งปันความรู้ และอาจเปลี่ยนแปลงอำนาจ การสร้างคุณค่า / มูลค่า โดยเมื่อนวัตกรรมเคลื่อนจากสภาพ top-down สู่อำนาจ bottom-up มากขึ้น การสร้างเนื้อความรู้ก็จะกระจายมากขึ้นในลักษณะ “ประชาธิปไตย” ของความรู้ คุณค่าเคลื่อนจาก expertise สู่อำนาจ experience และจุดควบคุมเคลื่อนจากระดับองค์กรสู่ระดับชุมชนและระดับพนักงานระดับปัจเจก

การเรียนรู้ และการสร้างความรู้เกิดขึ้นจากเครือข่ายของพนักงานมากกว่าวิธีการพัฒนาองค์กรแบบเดิม

คำแนะนำสำคัญ ที่ระบุไว้ในหนังสือคือ อย่าเลือกใช้เครื่องมือที่ต้องการการกำกับดูแลระดับองค์กรส่วนกลางเข้มข้น และอย่าคาดหวังให้พนักงานเน้นความสนใจที่การจัดการเนื้อความรู้นั้นมากกว่าสนใจเชื่อมโยงกับเพื่อนพนักงาน

หัวใจคือ เครื่องมือ 2.0 มีพลังสร้างเนื้อความรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์แบบ virtual ระหว่างพนักงาน ต้องมีการจัดการเพื่อดึงสาระในปฏิสัมพันธ์อย่างค่อนไปทางไม่เป็นทางการนี้ไปสู่การสั่งสมความรู้ภายในองค์กร และนำกลับออกมาให้พนักงานใช้ประโยชน์ในการทำงาน

กรณีตัวอย่าง

บริษัท Accenture

บริษัท Accenture มีเครื่องมือชื่อ Knowledge Exchange ที่มีคลังความรู้ (content) สำหรับการทำงานทุกประเภท มีเครื่องมือค้น (search engine) เครื่องมือสำหรับ collaboration และเป็น knowledge portal สำหรับทั้งองค์กร

ภายใน Knowledge Access มี 400 discussion forum ที่ใช้บล็อก บริษัทนี้มี 150 CoP และมีวิกิขององค์กร รวมทั้งมี RSS feed ให้แก่พนักงานแต่ละคน

พนักงานแต่ละคนจะมี workspace ส่วนตัว ที่ระบุข้อมูลของตนเอาไว้ให้พนักงานอื่นติดต่อได้ รวมทั้งระบุประวัติการทำงานและความชำนาญหรือความรู้ของตนเอาไว้ด้วย

บริษัทนี้เป็นตัวอย่างของบริษัทที่มี centralized digital KM hub ที่ทรงพลัง

บริษัท Hewlett-Packard

บริษัท Hewlett-Packard ใช้เครื่องมือ 2.0 ชุดหนึ่ง รวมทั้ง Microsoft

SharePoint เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ ผ่าน CoP, portals, virtual rooms, blogs, wikis, podcasts, RSS feeds, และ social networking

CoP ของบริษัทมี ๓ แบบคือ (๑) จำแนกตามบทบาท (๒) จำแนกตามเป้าหมายงาน และ (๓) จำแนกตามสาขาความรู้

บริษัท H-P ประยุกต์ใช้เครื่องมือ 2.0 เข้ากับระบบ KM เดิม ที่เข้มแข็ง อยู่แล้วได้อย่างไร้รอยต่อ

บริษัท IBM Global Business Services

เครื่องมือที่ใช้ชื่อ KnowledgeView เป็นคลังความรู้จากพนักงานทั่วโลก ที่ให้ลิงค์ไปยังวิธีการ และความรู้ที่นำไปใช้ซ้ำได้ เครื่องมือนี้ช่วยให้พนักงานเสนอความรู้ของตน และให้ feedback ต่อความรู้ของผู้อื่นได้

ในปี ค.ศ. 2009 IGBS เริ่มนำเครื่องมือ 2.0 เข้ามาบูรณาการโดยมีส่วนสำคัญคือ practitioner portal ซึ่งเป็น digital hub สำหรับ intellectual property, community และ experts

portal เป็นพื้นที่ที่ยืดหยุ่น พนักงานสามารถกำหนดเอง นำไปสู่พื้นที่แสดงมุมมอง ๓ แบบ คือ มุมมองของพนักงานแต่ละคน มุมมองของชุมชน (CoP) และมุมมองขององค์กร

ภายใน portal มีเครื่องมือค้นหาความรู้ได้ครบถ้วนจากจุดเดียว ช่วยการหาผู้มีความรู้ และมีพื้นที่ สำหรับ CoP และเครือข่าย พนักงานสามารถให้ feedback ผ่าน taggings, ratings, usage analytics รวมทั้งสามารถใช้สร้างและนำเสนอความรู้ เครื่องมือเหล่านี้ ช่วยให้ความรู้ขององค์กรมีความสดใหม่อยู่ตลอดเวลา

มีเครื่องมือ SmallBlue (ให้บริการลูกค้าในชื่อ IBM Atlas) ตรวจสอบสิ่งที่พนักงานอ่านและให้เรตติ้งสูง เพื่อติด RSS

ผลคือ IGBS ประยุกต์ใช้เครื่องมือ 2.0 เพื่อเป็น Learning Organization

บริษัท MITRE

เครื่องมือคือ Google สำหรับค้น, MITREpedia สำหรับทำ wiki function, team spaces ใน Microsoft SharePoint, Onomi สำหรับให้สมาชิกใช้จัดการ bookmark เป้าหมายหลักคือ collaboration และ knowledge sharing

สมาชิกของทีมใช้บล็อก ในการระดมความคิดในการประชุม และในการสรุปรายงานการประชุม พนักงานสามารถค้นบล็อกผ่านชื่อบล็อก และอาจคลิกที่ชื่อคนเพื่อดูบล็อกที่บุคคลนั้นเกี่ยวข้อง

ผลลัพธ์คือ เกิด KM แบบไร้รอยต่อในบริษัท MITRE

บริษัท Shell

เครื่องมือ 2.0 ที่ใช้คือ (1) METIS เป็นศูนย์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2) Shell Wiki เพื่อความรู้ที่มีรายละเอียดจากหลายแหล่ง และ (3) global networks เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นครั้งคราว ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

นักวิจัยใช้บล็อกในการบันทึกรายงานและความก้าวหน้าของงานวิจัย ผู้บริหารระดับสูง ใช้บล็อกในการสื่อสารภายใน

สรุปได้ว่า Shell ใช้เครื่องมือ 2.0 เพื่อช่วยให้ KM ทรงประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้นในฐานะองค์กรที่มีสาขาทั่วโลก

กระทรวงการต่างประเทศ สหรัฐอเมริกา

มีเครื่องมือ Diplopedia ซึ่งเป็นวิกิของกระทรวง สำหรับแลกเปลี่ยน
ความรู้ราชการลับ กับองค์กร ราชการลับอื่นๆ ใช้เครื่องมือ knowledge
publishing platform ให้พนักงานระดับล่าง สร้างความรู้ขององค์กร โดย
รวบรวมมาจาก อีเมล เอกสาร และ spreadsheets ใช้เครื่องมือ messaging
and archive retrieval รวบรวมเอกสารทุกชนิดจากการปฏิบัติงานของ
พนักงานทั่วโลก บูรณาการเป็นความรู้ขององค์กร

เครื่องมือ 2.0 ที่ใช้ได้แก่ blog, search applications, RSS feeds,
IM, Microsoft SharePoint, Documentum eRoom, Microsoft Groove,
Info-WorkSpace

ผลที่เกิดขึ้นคือ มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของคนทั้งองค์กรให้เห็น
คุณค่าของการแบ่งปันความรู้

๕ สรุปและวิจารณ์

แนวทางการดำเนินการ KM ที่ได้ผล เน้นจัดการสารสนเทศเฉพาะที่
ต้องการให้แก่ความรู้ ณ เวลาที่ต้องการ (teachable moment) โดยไม่
รบกวนการทำงานตามปกติเลย แนวทางนี้ทำโดยจัดการสนเทศเป็นชิ้นเล็กๆ
เช่น RSS alerts, wiki pages, discussion forum posts, podcasts ผ่าน
เครื่องมือ 2.0 โดยจับเส้นพนักงานยุคใหม่ว่าเป็นคนไม่ชอบอ่านเอกสารยาวๆ

Info Graphic

ข้อฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม
(โซเชี่ยลเน็ตเวิร์กกิ่ง) *

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 7 Working Social Networking

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ช่วยสร้างโอกาสในการสร้างคุณค่าใหม่ๆ จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รวมทั้งสร้างคุณค่าจากการเชื่อมโยงสู่เครือข่ายทางสังคมกับลูกค้า และผู้ใช้บริการด้วย

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม (โซเชียลเน็ตเวิร์กิ้ง) หมายถึง บริการออนไลน์ที่ผู้ใช้สร้างข้อมูล แนะนำตนเอง และกำหนดตัวบุคคลที่สามารถเข้าไปอ่านโพสต์ของตน และที่ตนต้องการติดตามกิจกรรมของเขา เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม เน้นสภาพผู้ใช้เป็นผู้กำกับ และเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมนำไปสู่นิยามใหม่ของสินทรัพย์ (asset) ว่าสามารถหมายถึงความสัมพันธ์ (relationship) หรือคู่ทางที่เอื้อให้เกิดสิ่งอื่นๆ รวมทั้งการเกิด KM รูปแบบใหม่ๆ

หลักทั่วไปสำหรับ เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ขององค์กร

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ช่วยให้เราใช้เพื่อนเป็นตัวกรองให้มั่นใจต่อความรู้และ ผู้เชี่ยวชาญที่เพื่อนที่น่าเชื่อถือให้การยอมรับ

ที่กระแส

บริษัท IBM Global Business Services อนุญาตให้พนักงานใช้ Facebook ได้ทั้งแบบที่อยู่ในการควบคุมโดย firewall ของบริษัท และแบบอยู่นอก firewall โดยทางบริษัทดำเนินการจัดการข้อมูลทั้งใน Facebook ที่อยู่ในและนอก firewall

ผมเข้าใจว่าตอนเขียนต้นฉบับหนังสือเล่มนี้ยังไม่มี Line พนักงานจำนวนมากใช้ Facebook ในการสื่อสารสัมพันธ์กับเพื่อน

บริษัท Baker Hughes Inc. สร้างกลุ่ม Facebook ขึ้นภายในบริษัท ให้พนักงานใช้ได้ผ่าน e-mail address ของบริษัท โดยคนที่จะได้รับอนุญาตให้ใช้ต้องผ่านการอบรมเสียก่อน ถือว่าการได้เข้าไปอยู่ในกลุ่ม Facebook ของบริษัทเป็นโอกาส

แม้องค์กรที่ต้องรักษาความลับยิ่งยวด ก็ยังถูกกระแสกดดันให้ต้องใช้เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม มิฉะนั้นจะล้าหลังดังเช่นกรณีกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาอนุญาตให้พนักงานใช้ Facebook และ Twitter ในเว็บไซต์ที่ไม่เป็นความลับ โดยทางการจะติดตามเก็บข้อมูล และ กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างส่งเสริมให้พนักงานใช้ Facebook และ Twitter ในการสื่อสารกับสาธารณชนทั่วไปด้วย

องค์กรงอแงไม่ใช้ Facebook

ชื่อหัวข้อย่อย่อนี้หมายความว่า อย่าคาดหวังว่า กลไกเครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ที่ท่านทำให้แก่องค์กรจะเป็นที่นิยมหรือหาอย่างที่เกิดกับ Facebook คืออย่าหวังแข่งความเป็นที่นิยมกับ Facebook นั่นเอง สิ่งที่ควรยึดถือคือความต้องการใช้งานของพนักงาน แล้วส่งเสริมการใช้เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมที่มีอยู่แล้ว ให้สนองความต้องการดังกล่าว และอย่าตั้งความหวังให้พนักงานจำนวนมากเข้ามาใช้ในเบื้องต้นให้ค่อยๆ คล้าหาทางส่งเสริมให้เกิดประโยชน์จริงๆ

เลียนแบบสิ่งที่ใช้การได้ดี

เป็นธรรมดาที่พนักงานต้องการเครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมภายในบริษัทที่ใช้การแบบเดียวกับ เครื่องมือนิยมที่ใช้กันทั่วไป

คำแนะนำคือ ให้จัดเครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมแบบยอดนิยมขึ้นภายในองค์กร ทดแทน CoP ของเดิม เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ในการใช้ KM คือช่วยให้กลุ่มที่ไม่เป็นทางการก่อตัวและขยายตัวขึ้น

บริษัท IBM Global Business Services ปรับกระบวนการทัศน์จาก CoP แบบเป็นทางการ สู่อุปกรณ์เชื่อม เครือข่ายทางสังคม ที่ผู้ใช้เป็นผู้กำกับ เป้าหมายหลักคือ ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำ KM แบบ Content Management แบบเดิม

สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

ข้อเตือนสติคือ พฤติกรรมการใช้เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมในฐานะผู้บริโภค กับในฐานะ พนักงานขององค์กร เป็นคนละพฤติกรรม นำมาตีความแบบเดียวกันไม่ได้

อย่างไรก็ตาม จงเก็บข้อมูลการใช้ การติดต่อ และการทำเรตติ้ง ตั้งแต่ต้น เพื่อนำมาปรับปรุงบริการให้ตรงความต้องการของพนักงานเน้นเอาใจใส่ส่วนสำคัญ เช่น ข้อมูลความสัมพันธ์ ข้อมูลพฤติกรรม posting จะช่วยบอกว่าควรเน้นส่งเสริมเครือข่ายใดเป็นพิเศษ

เช็คแต่ตรวจสอบ

ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยวิตกผลลบที่เกิดจากเครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม เช่น ทำให้พนักงานมัวแต่เล่น ไม่เอาใจใส่ทำงาน หรือทำให้ความลับรั่วไหล หนังสือแนะนำว่า จงเชื่อในผลด้านบวก แต่ก็ให้ระมัดระวังป้องกันผลด้านลบ

การตรวจสอบพฤติกรรมควรทำแบบ spot check เป็นครั้งคราว การตรวจสอบที่ควรทำคือตรวจที่ผลลัพธ์

แต่ละองค์กรควรจัดทำคู่มือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ ให้พนักงานถือปฏิบัติ เพื่อช่วยป้องกันผลร้ายที่อาจเกิดขึ้น เช่น การละเมิดต่อผู้อื่น

ส่งเสริมเครือข่ายขยาย

องค์กรต่างๆ เน้นส่งเสริมให้พนักงานมีเครือข่ายขยายที่กว้างไปกว่าเพื่อนร่วมงานใกล้ชิด บางองค์กรบังคับเพิ่มสมาชิกเครือข่ายให้ บางองค์กรไม่บังคับ แต่ให้ใช้คำถามเชิญเชิญเป็นเพื่อนร่วมเครือข่ายต่อคนที่น่าจะทำงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน

ใช้ร่วมกับ Expertise Location

เครื่องมือ Expertise Location ช่วยระบุบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการ และช่วยเชื่อมโยงกับพนักงานที่มีปัญหา และต้องการ

ความเชี่ยวชาญนั้น ส่วนเครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมทำหน้าที่แพร่ ข้อมูลเรื่องความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสนใจ และกิจกรรม รวมทั้งทำ แผนที่ความสัมพันธ์ และเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน เพื่อส่งเสริมเครือข่าย ขยาย เครื่องมือทั้งสองนี้จะช่วยส่งเสริมคุณค่าซึ่งกันและกัน

๒ สรุปและวิจารณ์

การใช้เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม มีคุณค่าใหม่ในการเชื่อมโยงไม่เฉพาะพนักงาน แต่สามารถเชื่อมโยงลูกค้าเข้ามาร่วมวงอภิปราย เรื่องผลิตภัณฑ์ของบริษัท

หากองค์กรทำธุรกิจหรือกิจกรรมที่ต้องการใช้ domain knowledge ลึกๆ การใช้วิธีการ KM แบบดั้งเดิมอาจได้ผลกว่าอย่างไรก็ตามเครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ช่วยเปิดโอกาสให้เกิด KM ในรูปแบบใหม่ๆ

Info Graphic

ขอฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

โครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง*

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 8 Governance, Roles, and Funding

โครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้ ต้องมีทั้งระบบหัวขบวนที่ฝรั่งเรียกว่า Governance คือ ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรและของหน่วยธุรกิจ ที่เป็นผู้ตัดสินใจด้านทรัพยากรสนับสนุน **ต้องมีทีมงานในระบบสนับสนุนและอำนวยความสะดวก** ในการแบ่งปันหรือการไหลของความรู้ **และให้มีความรู้พร้อมใช้** ให้พนักงานมีใช้เมื่อต้องการ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรมให้พนักงานเข้าถึงเครื่องมือใหม่ๆ **และต้องมีทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมสำคัญ** อย่างเพียงพอ

โครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้ที่เข้มแข็งมี ๓ ส่วน คือ ระบบกำกับดูแล กลุ่มผู้แสดงบทบาทหลัก และเงินทุนสนับสนุน

หนังสือบอกว่าระบบ KM ขององค์กร ประกอบด้วยคน ๔ กลุ่ม ได้แก่ (๑) ผู้นำ KM (KM leader) (๒) แกนนำ (core group) (๓) ทีมออกแบบ (design team) และ (๔) กลุ่มผู้กำกับดูแลที่เป็นผู้สนับสนุน (sponsors) และผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders)

แต่ผมมองต่าง ผมมองว่านั่นคือระบบการจัดการ KM แต่ในทางปฏิบัติ “คุณกิจ” คือผู้ปฏิบัติงาน น่าจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการ “จัดการความรู้”

ระบบกำกับดูแล (Governance System)

ระบบกำกับดูแล ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรม KM เป็นทีมผู้บริหารจากหน่วยธุรกิจ (ระดับหัวหน้าหรือรองหัวหน้า) ที่ออกเงินสนับสนุน KM (หน่วยสปอนเซอร์) CIO (Chief Information Officer) หัวหน้าหน่วย KM หัวหน้าหน่วย OD (Organization Development) หัวหน้าหน่วยฝึกอบรม หัวหน้าหน่วยทรัพยากรบุคคล

ที่อาจเรียกว่าคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการชี้ทิศทางก็ได้ ทำหน้าที่เชิงรุกในการกำกับดูแลให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินการ KM ตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

- กำหนดเป้าหมายเชิงคุณค่า (purpose) และบริบท (context)
- แนะนำยุทธศาสตร์ และการจัดตั้งทีมแกนนำ
- อนุมัติงบประมาณภาพรวม และแนวทางดำเนินการ
- ชี้โอกาสว่า KM จะสนับสนุนองค์กรในภาพรวมอย่างไร
- คอยสอดส่องผลสำเร็จและการสนับสนุนที่ต้องการ
- ช่วยลดอุปสรรคและมิติด้านวัฒนธรรม
- สร้างตัวอย่างพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง
- จัดทรัพยากรสนับสนุน
- แสดงความชื่นชมและจัดเฉลิมฉลองความสำเร็จ

จะเห็นว่าคณะกรรมการชุดนี้ ประกอบด้วยบุคคลที่มีภารกิจเชื่อมโยงกับกิจกรรม KM และมีส่วนเอื้อให้กิจกรรม KM ประสบผลสำเร็จ

ในช่วงต้นคณะกรรมการชุดนี้ต้องทำงานหนักมากในการเข้าไปกำหนดให้ยุทธศาสตร์ KM มีความคล้องจอง (strategic alignment) กับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้ทำงานประสานสอดคล้องกับส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งช่วยดูแลว่า กิจกรรม KM ได้รับทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอเหมาะสม แต่เมื่อผ่านช่วงแรกไปแล้ว กิจกรรม KM ตั้งตัวได้ และทำงานเข้าที่เข้าทาง คณะกรรมการชุดนี้ก็เปลี่ยนหน้าที่คอยประทับประคองอยู่ห่างๆ

ในบริษัท ConocoPhillips และ บริษัท IBM ผู้บริหารส่วนงานต่างๆ จะได้รับการรายงานสรุปจากกลุ่มแกนนำ KM (KM Core Group) อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีเรื่องราวในส่วนของตนเองเข้าแลกเปลี่ยน

หน่วยสนับสนุนหลัก

อาจเรียกว่า กลุ่มแกนนำ (KM Core Group) แต่ในบริบทไทย น่าจะเรียกว่าสำนักงาน(สนับสนุน) KM เป็นหน่วยงานสนับสนุน ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกิจกรรม KM อย่างมีชั้นเชิง หรืออาจกล่าวว่า ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็น project manager ของกิจกรรม KM ขององค์กร โดยเข้าไปทำความเข้าใจ (๑) ความต้องการของหน่วยธุรกิจต่างๆ ขององค์กร (๒) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร (๓) ทรัพยากร และ (๔) แนวทางใหม่ๆ

นอกจากนั้นสำนักงาน KM ยังจัดฝึกอบรมตามความจำเป็นและยังเข้าไปสนับสนุนหน่วยสปอนเซอร์ ผู้นำ CoP และ content manager ตามที่ต้องการด้วย

ในยุคปัจจุบัน สำนักงาน KM ต้องทำงานร่วมกับสำนักงาน IT อย่างใกล้ชิดมาก

ภารกิจของสำนักงาน KM เปลี่ยนแปลงไปตามระดับความก้าวหน้าของกิจกรรม KM ภารกิจดังกล่าว รวมถึง

- ดำเนินการเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และมีหน่วยงานลงขันสนับสนุนทางการเงิน

- จัดทำงบประมาณ และระบุทรัพยากรสำหรับจัดโครงสร้างพื้นฐาน
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่เชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร
- ออกแบบแผนปฏิบัติ และกิจกรรม
- ส่งเสริมมาตรฐานการทำงานที่ใช้ร่วมกันหลายหน่วยธุรกิจ และมาตรฐานความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบ cross – function
- กำหนดนิยามค่าและระบบ classification ที่ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร
- กำหนดกระบวนการที่ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร ในด้านการเขียนเอกสาร องค์กรความรู้ การจัดหมวดหมู่ความรู้ และการเข้าถึง
- ประสานงานระบบไอที
- ส่งเสริมการดำเนินการ KM ทุกรูปแบบที่ดำเนินการ
- เสนอแนะเรื่องการสื่อสาร การฝึกอบรม การยกย่อง การให้รางวัล และอื่นๆ ที่จะสร้างการยอมรับเชิงวัฒนธรรมต่อ KM
- ระบุและประสานงานกับบุคลากรอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ KM และกำหนดบทบาท การฝึกอบรม และการดำเนินการ
- จัดให้มีวิธีการดำเนินการกิจกรรมสำคัญ ซึ่งรวมทั้งวิธีวัดผล และวิธีรายงาน
- จัดเวที เพื่อนำประเด็นความท้าทาย และความต้องการ เอามาหารือกัน
- กำหนดเทคโนโลยี ที่ช่วยการนำเอาความรู้กลับออกมาใช้ซ้ำ

ขนาดของกลุ่มแกนนำ

หลักการคือ ต้องพอเหมาะต่องบประมาณ และต้องสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานหลัก (หน่วยธุรกิจ) ได้อย่างครบถ้วน

กลุ่มแกนนำหรือเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน KM นี้ เป็นผู้ทำงานเต็มเวลาให้แก่สำนักงาน KM มีหัวหน้า/ผู้อำนวยการสำนักงาน (KM Leader) เป็นหัวหน้า คนอื่นๆ ในทีม คือ ผู้เชี่ยวชาญ KM (KM Expert) ๑ คน ผู้รับผิดชอบสื่อสาร KM (KM communication director) ๑ คน และ ทีมผู้จัดการไอที (IT / Business Analyst) อีก ๑ คน โดยอาจมีเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมตามความจำเป็น

ผู้อำนวยการ KM (KM Leader)

ทำหน้าที่จัดการโปรแกรม KM ขององค์กร และบริหารเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน KM มีความรับผิดชอบ**ทำให้กิจกรรม KM เชื่อมโยงรับใช้ (align) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร** โดยที่บุคคลผู้นี้อาจรับหน้าที่โดยยังไม่มีความรู้เรื่อง KM ก็ได้ แต่ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างรวดเร็ว รายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบคือ

- อำนวยความสะดวกและส่งเสริมยุทธศาสตร์ KM การพัฒนารายกิจกรรม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ KM
- ขับเคลื่อนและอำนวยความสะดวก การพัฒนาโปรแกรม KM ขององค์กร
- จัดให้มีแนวทางการดำเนินการ KM ที่ใช้ร่วมกันได้ทุกหน่วยธุรกิจขององค์กร

- ทำงานร่วมกับหัวหน้าหน่วยธุรกิจเพื่อทำความเข้าใจ และเพื่อกำหนด โฟกัสของกิจกรรม KM
- จัดให้มีผู้นำทางความคิดเกี่ยวกับ KM ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กรจากการทำกิจกรรม KM ทั้งที่เป็นกิจกรรม KM การวิจัย และ benchmarking ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- หาทางนำเสนอให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร

ผมดีใจที่หนังสือเล่มนี้เขียนว่า ต้องพัฒนาความเข้มแข็งของกิจกรรม KM บนความเข้มแข็งที่มีอยู่แล้วได้แก่ Best Practices วิธีการ เครื่องมือ และวัสดุ เอามาต่อยอด

ผู้เชี่ยวชาญ KM (KM Expert)

เป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในกิจกรรม KM มาก่อนแล้ว ถือเป็นมือขวาของผู้บริหาร KM และรับผิดชอบทำให้ระบบ KM ทำหน้าที่ส่งเสริมธุรกิจหลัก และส่งเสริมการทำงานและการพัฒนาพนักงาน รายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบคือ

- อำนวยความสะดวก ติดตามตรวจสอบ และดูแลการใช้งาน และการพัฒนาต่อเนื่อง ของระบบ KM ของทั้งองค์กร
- ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของ KM ต่อผู้บริหาร KM
- ทำงานร่วมกับหัวหน้า/ผู้นำในระดับต่างๆ เพื่อหาทางส่งเสริมการไหลของความรู้ รวมทั้งแก้ไขอุปสรรค

- หาทางปรับปรุงให้แนวทางจัดการความรู้ (KM Approaches) ก่อผลดียิ่งขึ้น
- ติดตาม และประเมินโปรแกรม KM รวมทั้ง benchmarking กับ โครงการภายนอก เพื่อหาทางพัฒนาให้ได้ผลยิ่งขึ้น
- ติดตามระบบไอที ด้านประสิทธิภาพ และการซ่อมบำรุง เพื่อหาทางให้อำนวยประโยชน์ต่อ KM ได้ดียิ่งขึ้น
- เผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับ KM ไปทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้รับผิดชอบสื่อสาร KM (KM Communications Director)

หน้าที่หลักคือสร้างความเข้าใจและการรับรู้ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง โดยทำงานร่วมกับทีมงานในสำนักงาน KM และร่วมกับแกนนำในหน่วยธุรกิจด้วย รายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบคือ

- กำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสาร เพื่อสร้างศรัทธา และเห็นคุณค่าต่อพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ รวมทั้งรับรู้วิธีการแบ่งปัน เครื่องมือ และความสำเร็จที่เกิดขึ้น
- เป็นผู้นำในการวางแผนจัดการประชุมต่างๆ เกี่ยวกับ KM รวมทั้งเป็นหัวหน้าทีมดำเนินการประชุมเหล่านี้ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมวิชาการและการจัดเวทีพิเศษ (special event)

- จัดการการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ต่อการแบ่งปันความรู้ ผ่านการสื่อสารใน KM Approaches และใน event ต่างๆ
- สื่อสารการพัฒนาวิธีการ KM ที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน
- จัดการกิจกรรมเฉลิมฉลองความสำเร็จ และการยกย่องผู้มีผลงานเด่น

นักจัดการไอที (IT / Business Analyst)

ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างทีมไอทีขององค์กร กับทีม KM ขององค์กร ให้ทำงานเอื้อต่อกันและกัน เพื่อสนองความต้องการของหน่วยธุรกิจหลัก และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งมีการใช้พลังของระบบไอทีอย่างคุ้มค่า

ผมตีความว่า นักจัดการ ไอที (IT / Business Analyst) ทำหน้าที่วิเคราะห์หาแนวทางดำเนินการให้ IT – KM – Business Units ทำงานเสริมพลังต่อกันและกันให้แต่ละฝ่ายมีผลงานดียิ่งขึ้นอย่างเป็นพลวัต

รายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบคือ

- รับผิดชอบ IT Infrastructure ที่เอื้อต่อกิจกรรม KM โดยทำหน้าที่พัฒนา ดำเนินการและสนับสนุน ร่วมกับทีมงานของสำนักงาน KM และร่วมกับทีมงานของหน่วย IT
- จัดหาเทคโนโลยีที่ต้องการให้แก่ทีมที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ KM ด้านการเป็นผู้นำในหน่วยธุรกิจในเครือข่าย และในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

- จัดและส่งเสริม ให้มีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีใช้เทคโนโลยีให้หนุ่การทำงาน และการดำรงชีวิต

ทีมออกแบบ KM

ทีมออกแบบ KM อาจเป็นทีมเดียวกันกับทีมสำนักงาน KM หรือจะแยกออกมาต่างหาก แต่ทำงานร่วมกันก็ได้ **หน้าที่สำคัญคือ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และออกแบบแนวทางดำเนินการ KM ให้สอดคล้องรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบคือ**

- พัฒนาวิธีการที่ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- กำหนดเนื้อความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด วิธีการจัดการ และวิธีทำให้ความรู้ไหลเวียน
- ประเมินและยกระดับไอที
- พัฒนาวิธีการดำเนินการที่จำเพาะต่อธุรกิจนั้นๆ
- กำหนดและจัดการ งบประมาณ
- เริ่มดำเนินการ KM

เขาแนะนำให้เลือกทีมออกแบบ KM จากผู้นำความคิดภายในองค์กร **ที่มีศรัทธาแรงกล้าต่อ KM** และให้ทีมแกนนำ หรือทีมสำนักงาน KM เข้ามาร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะการร่วมกันเสาะหาผู้เหมาะสมจากหน่วยธุรกิจมาช่วยทีมออกแบบ

เมื่อกิจกรรม KM บรรลุสุทธิภาวะและดำเนินการต่อเนื่องจะมีความต้องการผู้มาแสดงบทบาทต่างๆ เพื่อยกระดับ KM ขึ้นไปอีก ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ประสานงาน ผู้จัดการสาระความรู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้นำชุมชน ที่ปรึกษา คุณอำนวย คุณเอื้อ และคุณกิจ เขาแนะนำเว็บไซต์ www.newedgeinknowledge.com สำหรับค้นคว้าต่อเนื่อง

การลงทุนในกิจกรรม KM

คำเตือนที่สำคัญที่สุดคือ อย่าหลงลงทุนเฉพาะต่อการตั้งสำนักงาน KM และ IT ต้องลงทุนต่อส่วนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การส่งเสริมการไหลของความรู้ และการจัดการเนื้อหาความรู้ (Content Management) ด้วย

ระดับของการลงทุนจะสูงในตอนเริ่มต้น แล้วจะค่อยๆ ลดลง เขายกตัวอย่างบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ การลงทุนเริ่มต้นจาก ๑ ล้านเหรียญขึ้นไป APQC มีการวิจัยเรื่องนี้มาก และพบว่าเมื่อคิดการลงทุนต่อหัวของพนักงานเทียบกับ ROI (Return on Investment) พบว่าผลตอบแทนมากกว่า ๒ เท่าของการลงทุน

ถามว่าการลงทุน KM เป็นค่าอะไรบ้าง คำตอบของบริษัทในสหรัฐอเมริกาแตกต่างกันมาก ร้อยละ ๗๖ บอกว่าส่วนใหญ่เป็นค่าคน ร้อยละ ๒๔ บอกว่าส่วนใหญ่เป็นค่าไอที

รูปแบบการลงทุนก็แตกต่างกัน บางบริษัทเน้นลงทุนที่ส่วนกลางของบริษัท บางบริษัทใช้วิธีลงขันจากหน่วยธุรกิจต่างๆ

สมดุลระหว่างการลงทุนระดับองค์กร กับระดับ หน่วยธุรกิจ

ตอนเริ่มต้นมักลงทุนในระดับองค์กรกลาง เพื่อไม่ให้เงินเป็นอุปสรรคต่อการที่หน่วยธุรกิจจะเข้ามาร่วม ต่อมาเมื่อหน่วยธุรกิจประจักษ์ในความคุ้มค่าของการลงทุนก็จะกำหนดให้หน่วยธุรกิจออกเงินด้วย

โดยทั่วไปค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งของสำนักงาน KM และส่วนไอทีจะจ่ายโดยส่วนกลางขององค์กร เมื่อพนักงานของหน่วยธุรกิจเข้าร่วมกิจกรรม KM หน่วยธุรกิจจะออกค่าเวลาและค่าใช้จ่ายส่วนของพนักงานในสังกัดของตน

ในบางบริษัทกำหนดให้ค่าใช้จ่ายส่วนของผู้นำ CoP จ่ายโดยหน่วยธุรกิจของผู้นั้น และเมื่อมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยธุรกิจใดเข้าร่วมกิจกรรมของ CoP หากมีกิจกรรมที่ต้องมีค่าใช้จ่าย หน่วยธุรกิจของพนักงานผู้นั้นจะออกค่าใช้จ่าย

ทำให้กิจกรรม KM มีคุณค่า

จงทำให้ผู้บริหารประจักษ์ในคุณค่าของ KM แล้วการสนับสนุนในด้านต่างๆ ก็จะตามมาเอง

สรุปและวิจารณ์

เขายกคำเตือนของ Larry Prusak เจ้าพ่อ KM ว่า หากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ให้ทุ่มลงไปกับการเชื่อมต่อระหว่างคน อย่าไปหลงเน้นการตรวจจับ (capture) ความรู้

อย่าลืมตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคน โดยเฉพาะค่าเดินทาง และ
ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรม KM

Info Graphic

ขอฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

สร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้*

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 9 Building a Knowledge Sharing Culture

วัฒนธรรม KM คือวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ที่ต้องสร้างขึ้น การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ เป็นผลมากกว่าเป็นเหตุของการจัดการความรู้ **อย่ารอให้มีวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ แต่จงสร้างมันด้วยยุทธศาสตร์ ๓ ประการ** คือ ทำเป็นตัวอย่าง ทำให้ได้เห็นคุณค่าและผลตอบแทน และทำให้สนุก

ประเด็นที่ฟังตระหนกอยู่เสมอคือ เรื่อง KM คนสำคัญกว่าเทคโนโลยี
เพราะ

- ☆ การแบ่งปันและการเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมเกิดขึ้นระหว่างคน
- ☆ เทคโนโลยีสามารถบอกได้เพียงการอธิบาย แต่คนสามารถบอกวิธีปฏิบัติซึ่งมีความซับซ้อน เกินกว่าที่เทคโนโลยีจะทำได้
- ☆ คนเท่านั้นที่สามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ได้

จุดส่งเสริมวัฒนธรรมปิดบังความรู้

ที่จริงการสร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ไม่ยาก หากเข้าใจว่าอะไรเป็นตัวส่งเสริมวัฒนธรรมปิดบังความรู้ และขจัดสิ่งนั้นเสีย คือต้องตามจับ **root cause** ให้ได้ แล้วจัดการ

- ให้มั่นใจว่าการแบ่งปันและดูดซับความรู้จากคน จะไม่นำไปสู่การเลิกจ้างงาน
- ล้มล้างความเชื่อที่ว่า ความรู้ต้องไหลขึ้นลงตามโครงสร้างหรือสายการ

บังคับบัญชาเท่านั้น ความรู้ที่มาจากเส้นทางอื่นเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้

- ยกเลิกการให้รางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความ
รู้ที่บุคคลนั้นๆ มีเท่านั้น

จงจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ อย่าพยายามแก้เจตคติ
ของพนักงาน เพราะเจตคติของพนักงานจะเปลี่ยนไปเอง เมื่อขจัดสิ่งส่งเสริม
การปิดบังความรู้ และขจัดอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

กำเป็นตัวอย่าง

ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ต้องทำเป็นตัวอย่างใน
การแบ่งปันความรู้ข้ามสายงาน รวมทั้งแสดงท่าทีส่งเสริม ชื่นชม การแบ่งปัน
ความรู้ของพนักงาน ทั้งภายในสายงานและข้ามสายงาน โดยหมั่นชี้ให้เห็น
ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเครื่องส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายใหญ่ขององค์กร
คือผลประโยชน์ที่ดี และความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม โดยที่
KM เป็นกลไกสำคัญ

ตามปกติผู้บริหารมักจะไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานบ่อยๆ **สิ่งที่ควรถามคือ**
มีการนำเอา Best Practice ที่มีอยู่ในคลังความรู้ขององค์กร มาปรับใช้ในการ
พัฒนางานของตนหรือไม่ หากมี ให้ถามผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งชี้ให้เห็นคุณค่า
ของพฤติกรรมเช่นนั้น ทั้งต่อตัวพนักงานเอง และต่อองค์กร แล้วผู้บริหาร
นำเรื่องราวเช่นนี้ไปพูดหรือบอกต่อ นำไปแสดงความชื่นชมในโอกาสที่เหมาะสม

เขาแนะนำให้สำรวจคุณสมบัติที่ดีของเหล่าผู้นำ KM ขององค์กร
และนำมาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้
คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่

- **ผู้นำหัวก้าวหน้า** แสดงบทบาทรับรู้และส่งเสริมวิธีการใหม่ๆ ในการสร้าง จับ และแบ่งปันความรู้
- **ผู้นำนักเสาะหา** เสาะหาและรับฟังมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ในหมู่พนักงานหลากหลายระดับ
- **ผู้นำนักเชื่อมประสาน** แสดงบทบาททะลวงไซโล
- **ผู้นำนักสร้างความเชื่อถือว่าไว้วางใจ**
- **ผู้นำเชี่ยวชาญเครื่องมือ** ใช้เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เก่ง
- **ผู้นำผู้มองการณ์ไกล** สื่อสารเป้าหมายระยะยาวขององค์กรเพื่อเปิดช่องให้พนักงานเชื่อมกิจกรรมของกลุ่มตนเข้ากับเป้าหมายนั้น
- **ผู้นำนักดำเนินการ** แปลงยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่พนักงานนำมาดำเนินการแบ่งปันความรู้
- **ผู้นำนักสังเกต** เสาะหาเรื่องราวดีๆ ในการแบ่งปันความรู้ นำมากล่าวถึง ชื่นชม และให้รางวัล
- **ผู้นำนักสร้างนวัตกรรม** มีนวัตกรรมในวิธีการดึงความสร้างสรรค์ของพนักงานออกมา
- **ผู้นำนักส่งเสริมพนักงานระดับปฏิบัติการ** สร้างความมั่นใจ ชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่พนักงานริเริ่มมีคุณค่าต่อองค์กรอย่างไร

นอกจากทำเป็นตัวอย่างแล้ว ผู้บริหารต้องสื่อสารวัฒนธรรมที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโอกาสต่างๆ ด้วย

ให้รางวัลและการยกย่อง

ให้รางวัลแก่การแบ่งปันความรู้ และแก่พฤติกรรมความร่วมมือกัน โดยต้องระวังไม่แสดงท่าทีที่ผิดในการให้รางวัลและยกย่อง คือ **อย่าใช้การให้รางวัลและยกย่องเป็นแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมนั้น แต่ใช้เป็นเครื่องมือแสดงความชื่นชมต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และความร่วมมือ คือ ให้รางวัลการให้รางวัลและยกย่องสิ่งที่ทำแบบหลอกๆ หรือแบบตื้นๆ ต้องให้รางวัลและยกย่องสิ่งที่ทำออกมาจากใจ ทำเพราะเห็นว่ามีคุณค่า**

บริษัท Fluor ยกย่องพนักงานที่มีบทบาทสูงในกิจกรรม KM ผ่าน “peer recognition program” โดยให้พนักงานโหวต เลือกคนที่เข้าร่วมกิจกรรม เสนอความรู้ที่มีประโยชน์ และเสนอแนะวิธีพัฒนางานแก่ชุมชน (community) ที่ตนเป็นสมาชิก นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรม “Knowvember” ในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ให้พนักงานเสนอเรื่องราวความสำเร็จ (success stories) เสนอชื่อสมาชิกเด่นของชุมชน

หลักการสำคัญในการให้รางวัลและยกย่อง ได้แก่

- เฉลิมฉลองเรื่องราวความสำเร็จ (success stories) นำมาเล่าเรื่องว่าเส้นทางสู่ความสำเร็จมีเรื่องราวของความร่วมมือ การแบ่งปัน การถ่ายทอด และการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง และหาทางนำเรื่องราวเหล่านี้ไปบอกเล่าต่อ
- ให้การยอมรับเวลาที่ใช้ในการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน อย่าให้คิดว่าเป็นการ “เสียเวลา”
- ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณ “ได้” จากความร่วมมือ ซึ่งอาจได้ความรู้ หรือการยอมรับนับถือ

- ให้การยกย่องทั้งฝ่ายให้และฝ่ายรับ
- เมื่อกิจกรรม KM บรรลุภาวะ อาจพิจารณาใส่เกณฑ์รางวัล และการยกย่องนี้เข้าไปในระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เป็นการ institutionalize พฤติกรรมใหม่ เข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร

การให้รางวัลและยกย่องนี้ต้องทำอย่างเหมาะสม **สอดคล้องกับระดับภาวะของ KM ภายในองค์กร** โดยผมขอให้ความเห็นส่วนตัวว่า ต้องเริ่มที่ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม แล้วให้รางวัลและยกย่องความพยายามไปสู่ความสำเร็จนั้น โดยต้องไม่ใช่แค่ให้รางวัล ประกาศนียบัตร โล่ เท่านั้น ต้องยกย่องโดยให้ออกาสเล่าเรื่องราวไปสู่ความสำเร็จนั้นในโอกาสต่างๆ รวมทั้งผู้บริหารเอาเรื่องราวไปเล่าต่อ ผ่านการตีความว่าเรื่องราวนั้นมีคุณค่าอย่างไร ต่อองค์การ สะท้อนภาพการดำเนินการที่ถูกต้องอย่างไร

บริษัท 3M มีเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งด้านวิจัยและพัฒนาจากพฤติกรรมแบ่งปัน ใน CoP การตีพิมพ์ การนำเสนอ และ mentoring การประเมินพนักงานดูที่ผลงานการช่วย แผนงานในการยกระดับเทคโนโลยีไปเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

บริษัท ConocoPhillips มียุทธศาสตร์เชื่อมโยงการแบ่งปันความรู้เข้ากับผลธุรกิจโดยเน้น **4G** คือ give (แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น) gather (ดูดซับความรู้จากเพื่อนร่วมงานและจากภายนอกองค์กร) grab (ตั้งคำถาม และแสวงหาความรู้จากภายนอก) และ guts (lessons learned) ยุทธศาสตร์นี้ทำให้เรื่องราวความสำเร็จด้าน KM เพิ่มขึ้นมากมาย

ทำให้สนุก

เมื่อสนุก ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ก็ตามมา ตามด้วยผลิตภาพเพิ่มขึ้น

วิธีการทำให้สนุกมีดังต่อไปนี้

- ทำให้เครื่องมือและวิธีการ KM น่าสนใจ ตรวจสอบความน่าสนใจ น่าตื่นเต้น
- ใช้อารมณ์ขัน จะดึงความสนใจ และดึงดูดความร่วมมือ
- ใช้การแข่งขันฉันทมิตร ใช้เกม ให้พนักงานได้โชว์ความสามารถที่ต้องการ แต่ไม่ใช่แข่งขันเอาเป็นเอาตาย
- สร้างแรงบันดาลใจโดยใช้เรื่องนอกงาน เช่น ประกาดร้องเพลง ประกาดภาพถ่าย แล้วดึงเข้าเรื่อง KM
- ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์สองทาง เปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารว่าตนใช้เครื่องมือ KM อย่างไร มีวิธีใช้อย่างชาญฉลาดอย่างไร

บริษัท IBM ใช้วิดิทัศน์ บอก ๑๐ เหตุผลที่ควรใช้ practitioner portal ของบริษัท และใช้การรณรงค์ที่เรียกว่า “Einstein Challenge” โดยสร้างวิดิทัศน์ขำขันสั้นๆ ชักชวนพนักงานให้เข้าไปใช้ portal และบอกว่าตนฉลาดกว่าวิธีการใน portal อย่างไรในเรื่องงานของตนเอง ทำให้การใช้ portal เพิ่มสูงขึ้นมากมาย รวมทั้งได้ความรู้ดีๆ ส่งสมไว้ (แต่เรื่องความรู้ยังเป็นรองเรื่องพนักงานเกิดวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนแบ่งปัน)

ธนาคาร Federal Reserve Bank of Cleveland ทำกิจกรรมที่เสมือนบ๊องๆ โดยจัดรายการเลียนแบบเกมโชว์ในทีวี โดยจัดที่ธนาคาร

ตอนเที่ยง จักรวรรดิพนักงานที่ได้เข้าร่วม พร้อมรับประทานอาหารฟรี และได้รับของขวัญ รับสมัครพนักงานเป็นทีมแข่งขันตอบปัญหา หรือปฏิบัติการใช้ KM Tools ของธนาคาร ทำให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องเครื่องมือ KM ในบรรยากาศสนุกสนาน

ธนาคารนี้ยังคิด “เกมล่าเหยื่อ” เป็นเกมออนไลน์ให้พนักงานแข่งขันค้นหาความรู้ที่กำหนดจาก portal และโปรโมทการใช้เครื่องมือ KM ด้วยอีเว้นท์สนุกๆ คล้ายๆ กันทุกไตรมาส

๕ สรุปและวิจารณ์

เขาบอกว่าความสามารถในการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ทางปัญญาเป็นตัวตัดสินแพ้ชนะในตลาด และองค์กรที่เป็นผู้ชนะ มักจะเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้

ภายใต้วัฒนธรรมร่วมมือและแบ่งปันความรู้ พนักงานจะสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้อย่างอิสระ และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยพนักงานได้รับการสนับสนุน และรางวัลจากพฤติกรรมนั้น รวมทั้งพนักงานที่มีพฤติกรรมนี้จะทำงานได้ผลดี บรรลุเป้าหมายรวดเร็วและครบถ้วน ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและจากหัวหน้า

Info Graphic

ขอฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

วัดผลกระทบของการจัดการความรู้*

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 10 Measuring the Impact of Knowledge Management

การวัด KM เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม KM และต้องเตรียมวางแผนทางไว้ตั้งแต่ต้น และค่อยๆ พัฒนาวิธีการวัดไปตามระดับพัฒนาการของระบบ KM การวัดต้องตามมาด้วยการวิเคราะห์และรายงาน โดยใช้การวัดและการรายงานเป็นเครื่องมือดึงดูดคนกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม และเห็นคุณค่าของ KM ต่อความเข้มแข็งขององค์กร

การวัดผลกระทบของกิจกรรมจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็น เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการระบบ KM เพื่อนำเอาผลของการประเมินมาปรับระบบและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับธุรกรรมขององค์กรยิ่งขึ้น

ระบบการวัดกิจกรรม KM ที่ดีจะช่วยให้

- จัดความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม KM กับยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น
- ตรวจสอบวัดความก้าวหน้า
- จัดลำดับความสำคัญของการลงทุนใน KM
- ประเมินและสื่อสารผลงาน
- เชื่อมโยงการเข้าร่วมกิจกรรมและการเรียนรู้สู่ผลลัพธ์
- สะท้อนความเข้มแข็งของแนวทาง KM
- ช่วยให้พนักงานเข้าใจการไหลของความรู้สำคัญ และวิธีทำให้ไหลดียิ่งขึ้น
- สร้างความรับผิดชอบต่อการทำให้ความรู้สำคัญไหลไปยังจุดที่ต้องการความรู้นั้น
- วัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการยอมรับ KM เป็นส่วนหนึ่งของการประกอบธุรกิจ

KM กับการถูกตรวจสอบ

หัวใจของการตรวจสอบคือ เพื่อช่วยให้ โปรแกรม KM รั้งกันกับ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร การตรวจสอบหรือประเมิน จะช่วยให้มีการปรับแนวทางการดำเนินการ KM ให้ก่อคุณค่า และผลลัพธ์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง

ต้องตระหนักเสมอว่า กิจกรรม KM เป็นกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว แม้จะมีการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างดีแล้วในเบื้องต้น และมีการปรับปรุงอย่างจริงจังจากการประเมินของทีมแกนนำ KM แล้วก็ตาม จะยังมีช่องทางปรับปรุงได้อีก หากมีคนนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ KM มาประเมินและชี้ช่องทางปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงให้ KM สร้างผลกระทบด้านก่อรายได้ หรือลดรายจ่าย รวมทั้งด้านพัฒนาคน และส่งสมทุนทางปัญญาไว้ในองค์กร

ชุดการตรวจสอบ

หนังสือระบุว่า อาจแบ่งชุดตรวจสอบ KM ออกได้เป็น ๓ กลุ่ม

๑. **ตรวจวัดกิจกรรม** เป็นการวัดการเข้าร่วม วัดว่า KM ฝังอยู่ในขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งมี วิธีวัด CoP แบบจำเพาะ (เช่น เวลาเฉลี่ยที่ได้รับคำตอบที่พอใจ เมื่อโยนคำถามเข้าไปในวง CoP) แตกต่างจากวิธีวัด content management (จำนวนโพสต์ และจำนวนดาวโหลด)
๒. **ตรวจวัดประสิทธิภาพของกระบวนการ** เป็นการวัดว่าความรู้ที่สำคัญไหลไปยังจุดที่ต้องการ และไปขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ขององค์กร เป็นการวัดทิศทางการไหลของความรู้เพื่อจะได้
แก้ไขทิศทางให้ถูกต้อง รวมทั้งวัดระยะเวลาและการลงทุนลงแรง
ในการตรวจจับความรู้ วัดความพึงพอใจของผู้ใช้ และวัดอัตรา
การนำบทเรียนไปใช้ต่อ

๓. **ตรวจวัดสมรรถนะเชิงธุรกรรมและผลลัพธ์** เป็นการวัดความ
เชื่อมโยงระหว่าง KM กับผลประกอบการขององค์กร ซึ่งอาจ
แจ่งย่อยเป็นผลประกอบการต่างผลิตภัณฑ์หรือต่างด้าน

๔. **ตรวจวัดการเพิ่มขึ้นของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)**
เป็นข้อที่ผมเสนอเพิ่มขึ้นมาเอง เป็นทุนความรู้/ปัญญาที่มีผล โดยตรงต่อ
การทำงานและต่อการพัฒนาคน เป็นการสังสศกยภาพไว้รองรับความ
ไม่แน่นอนในอนาคต

หนังสือแนะนำให้หาวิธีวัดที่วัดได้ทั้ง ๓ (หรือ ๔) กลุ่ม เพื่อให้มองเห็น
ภาพรวม และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่างๆ ของ KM **อย่าวัดทุกสิ่ง
ทุกอย่างที่ขวางหน้า ให้เลือกวัดส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ KM และ
อย่ารอให้มีเครื่องมือวัดที่แม่นยำสุดๆ**

ประโยชน์ที่สำคัญที่สุดของการวัดคือ ช่วยให้ค้นพบความล้มเหลวอย่าง
รวดเร็ว เพื่อปรับยุทธศาสตร์ KM

จงอย่ามุง reinvent the wheel เขาบอกว่า มีข้อมูลเรื่องการวัด
อยู่ที่เว็บไซต์ของหนังสือเล่มนี้ ที่ www.newedgeinknowledge.com
โดยเขาเตือนว่า การวัดต้องจำเพาะต่อแต่ละองค์กร เขาแนะนำให้วัดผล
เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วคิดจากผลไปหาเหตุ แล้วสร้างวิธีวัด KM
ที่จะทำให้เหตุนำไปสู่ผลที่ต้องการ

บริษัท IBM

ตัวอย่างการตรวจสอบ ๘ ขั้นตอนของบริษัท IBM

๑. ตรวจสอบวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และดูว่าวิธีการดำเนินการ KM จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร
๒. ตรวจสอบเป้าหมาย (เชิงคุณค่า) ของแนวทางการดำเนินการ KM
๓. ตรวจสอบว่าจะมีการใช้เครื่องมือวัดอย่างไร โดยใคร
๔. ตรวจสอบว่าหลักการวัดแบบไหน (เช่น สมดุลระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ กับข้อมูลเชิงคุณภาพ สมดุลระหว่างตัวชี้วัดความก้าวหน้า กับวัดความล่าช้า) เหมาะสมที่สุด
๕. กำหนดว่าจะวัดอะไร
๖. กำหนดว่าจะรวบรวมผลการวัดอย่างไร วิเคราะห์อย่างไร
๗. ตรวจสอบว่าจะเรียนรู้อะไรจากการวัด และจะดำเนินการอย่างไรต่อ
๘. ปรับปรุงวัตถุประสงค์ขององค์กร และจัดการวัดให้ตรงกัน

เขาแนะนำให้ตั้งคำถาม ต่อการวัด KM ๑๑ ข้อ ดังต่อไปนี้

- สอดรับ (alignment) กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ขององค์กรหรือไม่
- มีมุมมองว่า KM เป็นตัวสร้างความสามารถในการแข่งขัน หรือไม่ ได้รับการยอมรับในระบบงบประมาณขององค์กร หรือไม่

- ทรัพยากร KM ฝังอยู่ทั่วทั้งองค์กร หรือไม่
- ระบบการกำกับดูแล KM อยู่ในผู้บริหารระดับสูง หรือไม่
- KM บูรณาการอยู่ในยุทธศาสตร์การเรียนรู้ และการปรับปรุงต่อเนื่องขององค์กร หรือไม่
- คุณค่าของ KM เป็นที่ยอมรับ เป็นตรา (brand)
- KM ฝังอยู่ในงาน และอยู่นอกงาน
- ถือว่า KM เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร
- ชีตความสามารถด้าน KM ทำให้ทักษะการทำงานที่ดีมีพร้อมให้ค้นไปใช้
- เครื่องมือ KM ด้าน IT ช่วยให้พนักงานเข้าถึงได้จากทั่วองค์กร และปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรไปพร้อมๆ กัน

ปัญหาที่พบบ่อย

- เครื่องมือ KM และกิจกรรม KM กระจัดกระจายไม่เป็นระบบ
- การวัด KM ทำเป็นครั้งคราว ทำเฉพาะบางหน่วยย่อย
- ขาดมาตรฐาน KM เพื่อวัดเปรียบเทียบ
- ไม่แน่ใจว่าวิธีการ KM ไหนส่งผลต่อผลลัพธ์
- ขาดข้อมูลจากหน่วยธุรกิจที่ใช้ KM
- ขาดทรัพยากรสำหรับเก็บข้อมูลผลลัพธ์ KM

วัดตามระดับวุฒิภาวะของ KM

ในช่วงต้นๆ ที่กระบวนการ KM ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น การวัดใช้วิธีง่ายๆ และใช้วิธียากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อ KM บรรลุวุฒิภาวะมากขึ้นๆ

ระดับที่ ๑ **สร้างการรับรู้และยอมรับ** ในช่วงต้นๆ KM ยังไม่
เป็นรูปเป็นร่าง เป็นช่วงที่ยังไม่มีการวัด หรือมีน้อยมาก แต่ก็
ควรทำความเข้าใจว่าการไหลของความรู้สำคัญมีคุณค่าอย่างไร
ต่อองค์กร

เมื่อเริ่มกิจกรรม KM ตัวอย่างความสำเร็จเบื้องต้นมีความ
สำคัญมากที่จะสร้างการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่
ควรวัดและรวบรวม นำมาเล่าต่อคือเรื่องราวความสำเร็จเล็กๆ
(SS – Success Stories) สำหรับนำมาทำ SSS (Success Story
Sharing) และทำความเข้าใจร่วมกันว่า ความสำเร็จเล็กๆ เหล่านั้น
เกิดขึ้นได้อย่างไร เมื่ออธิบายด้วยกระบวนการ KM และความสำเร็จ
เล็กๆ เหล่านั้นมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ผลสำเร็จตาม
เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคตอย่างไร

ระดับที่ ๒ **พัฒนาการมีส่วนร่วม เน้นการวัดการเข้าร่วม**
(participation) เช่น จำนวนการส่งวิธีปฏิบัติเลิศ (Best Practice)
เข้าคลังความรู้ จำนวนเอกสารที่มีการดาวน์โหลด จำนวนพนักงาน
ที่มีส่วนร่วมใน CoP อาจวัดการดำเนินกิจกรรมครบถ้วน เช่น การมี
ข้อตกลง / กติกา (charter) ของ CoP หรือมีการดำเนินการตาม
เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งจนลุล่วง วัดผลกระทบจากการนำเอา
ความรู้ในคลังความรู้ไปใช้ เช่น ลดเวลาในการลองผิดลองถูก
ด้วยตนเอง หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำ รวมทั้งตรวจหาแนวทางการดำเนิน
การ KM ที่ใช้ไม่ได้ผล

บริษัท Schlumberger ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ Eureka CoP ในด้านการเพิ่มจำนวนสมาชิก จำนวนข้อมูลบุคคล (profile) ที่มีคนเข้าไปอ่าน จำนวน ลิงค์ ไปยังความรู้ ที่เพิ่มขึ้น ความถี่ของการปรับปรุง แก๊ไขข้อมูลในลิงค์เหล่านั้น จำนวนครั้งที่ supplier มาเยี่ยม จำนวนครั้งที่พนักงานออกไปเยี่ยมลูกค้า

จะเห็นว่า ในขั้นตอนที่ ๒ นี้ เน้นวัดกิจกรรม KM ซึ่งต้องวัดให้เชื่อมโยงกับกระบวนการและสมรรถนะของการประกอบธุรกิจขององค์กร

ระดับที่ ๓ สร้างมาตรฐานของกระบวนการ เน้นวัดว่ากระบวนการ KM ส่งผลต่อเส้นทางสู่เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ภาพรวมขององค์กรอย่างไร กล่าวง่ายๆ ได้ว่าวัดว่ากระบวนการ KM เดินมาถูกทางหรือไม่ เขาเสนอ Input – Outcome Measurement Model ของ APQC (ดูได้ที่ <https://www.apqc.org/sites/default/files/files/Measurement20%Frameworks.pdf>) คือเขาแนะนำให้สร้างเส้นทางแห่งคุณค่า (value path) ของ KM คือ Input → Process → Output → Outcome แล้ววัดตรวจสอบว่ามั่นใจว่ากระบวนการ KM จะสร้าง Output และ Impact ต่อองค์กรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ หากไม่มั่นใจ ก็เป็นสัญญาณบอกว่าต้องปรับแนวทางและวิธีการ KM เสียใหม่

ระดับที่ ๔ สู่ผลลัพธ์ เน้นวัดผลตอบแทนต่อการลงทุน (ROI – Return on Investemnt) และเน้นการใช้ KPI (Key Performance Indicators) จะเห็นว่า เขาแนะนำให้วัดผลสำเร็จเป็นตัวเงิน ในขั้นตอนนี้ไม่แนะนำให้วัดก่อนหน้านี้ สะท้อนภาพที่เขาบอก

ตั้งแต่ต้นว่า การวัดและประเมิน KM ต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมตามระดับพัฒนาการ หรือวุฒิภาวะของ KM

ในขั้นตอนนี้จะมีการวัดเชิงปริมาณ ต่อการไหลของความรู้ แนวทางดำเนินการ KM และผลต่อสมรรถนะของธุรกรรม รวมทั้งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ โดยมีการวัดเป็นระยะๆ

คำแนะนำคือ ให้เลือกวัดผลลัพธ์เป็นรูปธรรมชัดๆ ที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กรไม่กี่ตัวก็เพียงพอแล้วที่จะบอกว่า ดำเนิน KM มาถูกทางหรือไม่ ก่อนผลลัพธ์ต่อผลประกอบการแค่นั้น คืออย่าบ่าวัดจนเสียแรงเสียเวลากับการวัดที่ไม่จำเป็น โดยที่จริงๆ แล้วยังสามารถวัดผลต่อการลดค่าใช้จ่าย วัดความพึงพอใจของลูกค้า ลดเวลาทำงาน การพัฒนาคน และเพิ่มขวัญกำลังใจ

ถึงขั้นนี้ เขาแนะนำให้บูรณาการการวัด KM เข้าใน Performance Scorecard ขององค์กร

ระดับที่ ๕ **สร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง** ถึงขั้นนี้ เป็นที่ชัดเจนแล้วว่า KM ก่อนผลลัพธ์ค้ำค่าการลงทุน ลงแรง การวัดจึงควรยกระดับสู่กิจกรรมเชิงทำนายผลไปข้างหน้าและการสร้างนวัตกรรม โดยต้องมีการเก็บข้อมูล เอามาวิเคราะห์หาความหมาย

บริษัท Fluor วัดรายได้ต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นดัชนีบอกผลิตภาพ (productivity) และหาทางปรับกิจกรรม KM เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของเส้นทางสู่รายได้เพิ่ม เรื่องเล่า SS เรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวของบริษัททำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายถึงหนึ่งล้านยูโร และยังเพิ่มรายได้อีกหนึ่งล้านยูโรจากงานเข้าเพิ่ม เนื่องจากศรัทธาของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

บริษัท ConocoPhillips มีคลังความรู้ SS ถึง ๕,๐๐๐ เรื่อง จาก CoP ก่อผลประโยชน์นี้ร้อยละล้านดอลลาร์ จากการลดค่าใช้จ่ายและการเพิ่มรายได้จากช่องทางต่างๆ

บริษัท Schlumberger รายงานว่าสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึงปีละหนึ่งร้อยห้าสิบล้านดอลลาร์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้เชิงเทคนิคผ่าน CoP เชิงเทคนิคโดยที่เวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาทางเทคนิคลดลงถึงร้อยละ ๙๕

พลังการวิเคราะห์

หัวใจของการวัด KM คือการเชื่อมโยงการเข้าร่วมกิจกรรมกับ ผลประกอบการขององค์กร มีหลักฐานบอกว่ายิ่งพนักงานเข้าร่วมมากก็ยิ่ง ก่อผลดีต่อผลประกอบการ แต่ก็ไม่เสมอไป หากวิธีการดำเนินการ KM ไม่ค่อยเหมาะสมแม้พนักงานเข้าร่วมมากผลประกอบการอาจเพิ่มไม่มากนัก

โดยใช้เครื่องมือที่กล่าวถึงแล้ว ควรนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น สหสัมพันธ์ (correlation), regression analysis เพื่อทำความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม KM กับสมรรถนะของกระบวนการ และ สมรรถนะของผลประกอบการ

ผลการวิเคราะห์จะเป็นสารสนเทศประกอบการไตร่ตรองสะท้อนคิด เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการ KM ให้แหลมคม **ก่อผลลัพธ์ต่อความเข้มแข็งขององค์กรยิ่งขึ้น**

ระบบการวัด KM

การวัดผลกระทบของ KM จะไร้ความหมายหากวัดผิดที่ผิดประเด็น หรือการวัดไม่แม่นยำ และจะมีความหมายต่อเมื่อมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีการรายงาน

การรายงานต้องแยกแยะว่ารายงานใคร และจัดรายงานแตกต่างกัน ตามความสนใจของคนกลุ่มนั้นๆ ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายการเงินสนใจ ความเชื่อมโยงต่อผลประโยชน์ที่ต้องการ ผู้นำ KM ต้องการทราบอัตรา พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม พนักงานต้องการทราบว่าความสามารถในการทำงานของตนเพิ่มขึ้นเพียงใด **หลักการคือ** ต้องดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมกระบวนการวัด KM เพื่อให้การวัด KM สอดคล้องความต้องการของคนกลุ่มนั้นๆ

ต้องไม่วัดเฉพาะส่วนที่วัดได้เท่านั้น ต้องวัดส่วนที่ไม่ชัดเจน (intangible) ด้วย เช่น ความสามัคคี ความพึงพอใจในงาน เวลาที่ใช้พัฒนา ผู้สมรรถนะที่ต้องการ เป็นต้น

การวัด KM จะมีผลสูงสุดหากฝังอยู่ในงานประจำวัน และช่วย ป้อนข้อมูล/สารสนเทศแก่ กลุ่มเป้าหมายตามที่เขาต้องการ โดยที่ผลของการวัด KM ร้อยละ ๒๐ อยู่ที่การปรับกระบวนการ KM ร้อยละ ๘๐ มีผล ต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และต้องอย่าหลง วัด KM เน้นที่ตัวเลขและกระบวนการ ต้องใช้การวัดเป็นเครื่องมือถึงความมีส่วนร่วมของคน คือให้คนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการวัด KM

บริษัท Ernst & Young วัด KM ตามความต้องการของฝ่ายบริหาร เพื่อเชื่อมต่อกับเป้าหมายขององค์กร แสดงผลพัฒนาสมรรถนะ (performance) ช่วยการจัดการความเสี่ยง และแสดงตัวเลข ROI ที่ชัดเจน

บริษัทนำเสนอรายงานการวัด KM ในส่วน Executive Summary เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ที่แสดงเป็นผังกราฟิก นำเสนอต่อผู้บริหาร เป็นเอกสารหน้าเดียวที่มีแผ่นภาพแสดงว่า ผลการวัดตัวใดส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรตัวใด และมีรายละเอียดวิธีวัดและวิธีวิเคราะห์เพื่อให้สมาชิกของ CoP ที่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติได้เข้าใจว่าทรัพยากรที่ใช้ใน KM เป็นอย่างไร ก่อผลอะไร และจะมีการใช้ต่อไปอย่างไร

ในส่วนรายงานการวัด KM ผลการวัดในรายละเอียด มีการบอกข้อมูลรายละเอียดของแต่ละ CoP เช่น ใครเข้าไปใช้เว็บไซต์ของ CoP เข้าบ่อยแค่ไหน สมาชิกเอาเนื้อหาไปใส่แค่ไหน เนื้อหาเป็นปัจจุบันแค่ไหน รวมทั้งมีการสำรวจทุกๆ ๓ เดือน ว่าทรัพยากร KM ที่บริษัทจัดให้มีประโยชน์แค่ไหน จากประสบการณ์การวัด KM ของบริษัท Ernst & Young มีข้อเสนอแนะ ๓ ประการคือ

- ทำให้เป็นเรื่องธรรมดาๆ ไม่ยุ่งยาก (simple) สมาชิกเข้าใจง่ายว่า จะวัดอะไร เอาผลไปใช้ทำอะไร
- วัดการใช้ความรู้ซึ่งวัดง่ายกว่าการเข้าร่วม และง่ายกว่าการวัดผลกระทบ
- อย่ารอนจนได้ข้อมูลแม่นยำแล้วจึงตัดสินใจ SS เพียงบางเรื่องก็เพียงพอที่จะใช้เสนอ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร อย่าติดกับดัก analysis paralysis (เป็นง่อยเพราะการวิเคราะห์)

บทบาทของแกนนำ KM

บทบาทของแกนนำ KM ต่อการวัด KM มี ๕ ประการ ได้แก่

- หมั่นตรวจสอบการวัดทุกด้าน ว่ายังคงแม่นยำ และให้สารสนเทศที่มีความหมาย
- สื่อสารประโยชน์และความเสี่ยงที่เกิดจากการวัดที่ใช้ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการใช้วิธีการที่เป็นอุดมคติ
- สร้างกระบวนการเพื่อวัดจากหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยภารกิจ
- ให้ภาคีธุรกิจเป็นผู้ตรวจสอบและรายงานผลการวัด
- วิเคราะห์ผลกระทบจากการวัดและรายงานต่อฝ่ายบริหาร

สรุปและวิจารณ์

แม้ว่าโดยธรรมชาติ KM จะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง แต่หากไม่มีการวัด พลังจะค่อยๆ หย่อนไปจนลึ่มเหลว

เริ่มจากการวัดยุทธศาสตร์ KM และเป้าหมายธุรกิจ นำมาหาช่องว่างความรู้ที่จะบรรลุเป้าหมายธุรกิจ ก็จะนำไปสู่การปรับกิจกรรม KM เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

การวัดผลกระทบของ KM ต้องเริ่มตั้งแต่ต้น และจากการวัด ต้องนำเสนอในภาษาของธุรกิจ ซึ่งในที่สุดต้องเปลี่ยนผลกระทบสู่ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

ให้วัดเฉพาะส่วนที่มีความหมายสำหรับนำมาใช้ปรับกระบวนการ KM และนำมาสื่อสารผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

Info Graphic

ข้อฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ : ปฏิบัติตาม Best Practice*

* บันทึกนี้ตีความจากบทที่ 11 Make Best Practices Your Practices

การดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรไม่น่าจะยากเกิน
เอื้อม หากยึดหลักการตามประสบการณ์ของผู้ทำมาก่อนแล้ว และรู้จักใช้
ตัวช่วย

สาระในตอนนี้เป็นการต่อยอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ได้กล่าวไปแล้วใน
ตอนก่อนๆ โดยต้องไม่ลืมว่า คนทำงานในยุคนี้ (Gen Y) แตกต่างจากคน
ในยุค Gen X ที่รอไม่เป็นและสมาธิสั้น ต้องจัดให้สามารถได้ความรู้ที่
พร้อมใช้ ณ เวลาที่ต้องการ

KM ในงานและนอกรงาน

ผู้เขียนแนะนำประเด็นสำคัญ ๔ ประเด็นคือ

- จัดการความรู้ในงาน และจัดการความรู้นอกรงาน การดำเนินการ
KM ตามขั้นตอนของงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทำงานง่ายขึ้น
โดยการร่วมมือกัน ในการจับ (capture) ความรู้ และแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ โดยไม่เสียเวลาทำงานตามขั้นตอนปกติ เรียกว่าทำ KM
ในงาน (KM in the work flow) ส่วนการดำเนินการ KM แบบที่
พนักงานต้องหยุดงาน เพื่อร่วมกัน ไตร่ตรองสะท้อนคิด เรียกว่า
การจัดการความรู้นอกรงาน (KM above the work flow) ทั้งสอง
แบบมีประโยชน์
- จัดทีมออกแบบ และ CoP ตามธุรกิจและพนักงานทุกระดับ คือ
ต้องจัดให้พนักงานทุกระดับมีส่วนในการออกแบบ และดำเนินการ
ระบบ KM เพื่อให้ระบบ KM สนับสนุนการทำงานของพนักงาน
ทุกระดับขึ้น
- ให้พนักงานได้รับบริการอำนวยความสะดวกด้านความรู้ ณ เวลา
ที่ต้องการ (Teachable Moment) ให้พนักงานค้นหาความรู้

ที่ต้องการ งบประมาณ และสถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ไม่เป็น
ปัญหาต่อ work flow เวลานี้มีเทคโนโลยีให้จัดอำนวยความสะดวก
ตาม หลักการดังกล่าวได้ไม่ยาก

- จัดพื้นที่มาตรฐานสำหรับความร่วมมือในการทำงาน ที่ใช้ในทุกส่วน
ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำ KM แบบไม่รู้สึกรู้ตัว และ
ช่วยให้สามารถวัด KM เปรียบเทียบข้ามหน่วยงานได้

หลักการอื่นๆ

- อย่าลืมน้ำหนักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ F2F (Face to Face)
การพบกันใน virtual space ไม่ทดแทนการพบปะกันจริงๆ
- การวัดมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นกลไกเชื่อม KM
เข้ากับผลประกอบการขององค์กร
- เมื่อกำหนดผลที่ต้องการจาก KM ให้วางแผนวัดผลกระทบดังกล่าว
ทันที แนวคิดเช่นนี้จะช่วยให้กระบวนการ KM พุ่งเป้า ไม่เลือนลอย
- กำหนดยุทธศาสตร์ KM ของทั้งองค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์
 - ช่วยให้ KM เชื่อมต่อพนักงานในหลายหน่วยงานขององค์กร
 - ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากร KM และ IT อย่างมีประสิทธิภาพ
 - เพิ่มโอกาสการจัดมาตรฐาน และการนำความรู้ไปใช้ต่อ
 - สร้างความชัดเจนต่อธุรกิจ และผลที่ต้องการ
 - เชื่อมต่อการเน้นเนื้อหาและการเชื่อมต่อ ไม่หลงเน้นวิธีการ KM
- เชื่อมโยงและยกระดับ ใช้ความรู้จาก SS หรือ Best Practice ที่มี
อยู่แล้ว และหาทางยกระดับขึ้นไป

แหล่งความรู้

ในกรณีของความรู้ที่หายาก เช่น ความรู้ด้านเทคนิค หรือความรู้ด้านการตลาด ระบบ KM สามารถช่วยเชื่อมความรู้จากภายนอกองค์กร ที่คัดเลือกแล้วว่าเหมาะสมต่องานขององค์กร นำมาอยู่ในฐานความรู้ขององค์กร ให้พร้อมต่อการค้นเมื่อพนักงานต้องการใช้

อย่าเริ่มจากศูนย์

เขาถือโอกาสโฆษณา เว็บไซต์ www.newedgeinknowledge.com เป็นตัวช่วยที่สามารถเข้าไปประเมินตนเองอย่างง่าย หรือเข้าไปขอความช่วยเหลือเพื่อประเมินในรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น และสามารถเปรียบเทียบกับองค์กรในกลุ่มเดียวกันได้

หรือแม้องค์กรมี KM ที่ก้าวหน้าแล้วก็ยังสามารถใช้บริการของทีมที่ปรึกษา KM ได้

Info Graphic

ข้อฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

ตัวอย่างที่ 1 บริษัท ConocoPhillips *

* บันทึกนี้ตีความจาก Appendix : Case Studies. ConocoPhillips

บริษัท ConocoPhillips จัดระบบ KM โดยใช้เครื่องมือ CoP ซึ่งบริษัทเรียกว่า NoE (Network of Excellence) จำนวน ๑๒๐ เครือข่าย ใช้คำขวัญว่า FAST และเน้นให้พนักงานใช้ 4G ในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ มีการกำหนดหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ NoE รวมแล้วมีผู้ทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบ KM กว่าสามร้อยคน ในจำนวนพนักงานทั่วโลกกว่า ๓ หมื่นคน มีเจ้าหน้าที่ทำงานจัดการระบบ KM เต็มเวลา ๖ คน

บริษัท ConocoPhillips เป็นบริษัทน้ำมันและก๊าซใหญ่อันดับ ๓ ของโลก ทำธุรกิจพลังงาน และปิโตรเคมีครบวงจร มีสำนักงานกระจายอยู่ทั่วโลก รวมทั้งการสำรวจและ ขุดเจาะในพื้นที่ที่เข้าถึงยาก มีความรู้และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องนำหน้าวงการเดียวกัน มีพนักงานกว่า ๓ หมื่นคนอยู่ทั่วโลก

ยุทธศาสตร์สำคัญอย่างหนึ่งของบริษัทจึงได้แก่ “เชื่อมโยงพนักงาน” (connecting people) โดยทุกส่วนขององค์กรทำงาน “อุปถัมภ์ความรู้” (knowledge sponsorship) กิจกรรมแบ่งปันความรู้ได้รับการสนับสนุนจากส่วนธุรกิจด้านการสำรวจและการผลิต พัฒนาโครงการและจัดหา ธุรกิจ (commercial) กลั่นและการตลาด เทคโนโลยี และไอที

กลุ่มแกนนำ KM (KM Core Group) ทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้บริษัทบรรลุเป้าหมายธุรกิจ โดยทำงาน “Collaborative Solutions and Services” ให้แก่ทุกส่วนขององค์กรโดยมีวิสัยทัศน์ให้เป็น “ที่ทำงานซึ่งพนักงานเพิ่มคุณค่าต่อเนื่องผ่านการร่วมมือและแบ่งปันทักษะความรู้ทั่วโลก” โดยมียุทธศาสตร์การแบ่งปันความรู้ผ่าน ๒ กลไก คือ การเอื้ออำนาจ (empower) ผู้อื่นและการสร้างเครือข่าย ทั้งสองกลไกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) เป็นกุญแจสำคัญ และมีคำขวัญว่า FAST

F = Find หมายถึง สามารถหาความรู้ที่น่าเชื่อถือ และผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำแล้วได้ทันที

A = Ask colleagues หมายถึง การมีกลไกให้พนักงานขอความช่วยเหลือแก้อุปสรรคจากเพื่อนพนักงานได้ ผ่าน Discussion Forum

S = Share expertise หมายถึง มีกลไกบอกให้รู้ว่ามีความรู้ อยู่ที่ไหน

T = Trust หมายถึง การที่พนักงานมีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นทั่วโลกผ่านความไว้วางใจกัน

พนักงานทุกคนได้รับการฝึกให้ใช้ network portal sites

ประวัติของ KM และ Network of Excellence

บริษัท ConocoPhillips เรียก CoP ว่า **Network of Excellence (NoE)** โดยที่มี NoE อย่างไม่เป็นทางการ มาแล้วกว่า ๒๐ ปี NoE อย่างเป็นทางการเริ่มในปี ค.ศ. 2005 โดยมีการหลอมรวม CoP ทั้งแบบ “ต้นน้ำ” (upstream) และ “ปลายน้ำ” (downstream) เข้าด้วยกันเป็นเครือข่ายที่เป็นทางการระดับโลก (Global Network) **เป้าหมายคือ การปฏิบัติการกิจที่เป็นเลิศ (Functional Excellence)** ตามมาด้วยยุทธศาสตร์การสื่อสารในปี 2007 โดยมีเป้าหมายเพื่อดำรงความยั่งยืนและขยายเครือข่าย

ปัจจุบันมี 120 NoE ที่จัดให้เชื่อมประสานกับภารกิจของธุรกิจ และแต่ละ NoE ครอบคลุมทุกสาขาด้านเทคนิค และได้รับการสนับสนุนจาก **Functional Excellence Team (FET)** เครือข่ายนี้เปิดให้ทั้งพนักงานประจำ และพนักงานตามสัญญาจ้างเข้าถึง portal ของเครือข่ายประมาณร้อยละ ๗๐ - ๘๐ ของการเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดแบบไม่เป็นทางการในเครือข่าย เพียงร้อยละ ๒๐ - ๓๐ เท่านั้นที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

FET แต่ละทีมประกอบด้วยผู้จัดการหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่ทำหน้าที่ดูแล โครงสร้าง กำกับดูแล และสร้างภาวะผู้นำ ที่จำเป็นต่อการทำงานของ NoE

Knowledge – Sharing Leadership Team ประกอบด้วยตัวแทน ของแต่ละสายธุรกิจ จากทั่วทั้งองค์กร ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งกำหนดการสนับสนุน การให้การยกย่อง และรางวัลแก่ทั่วทั้งองค์กร

Enterprise Knowledge - Sharing Team ทำหน้าที่ดูแลกิจกรรม เครือข่าย ผ่าน Ask and Discuss Forum, Knowledge Libraries และ Wiki ทั้ง Ask and Discuss Forum และ Knowledge Library ฝังอยู่ใน NoE Portal โดยมีการประเมินและปรับปรุง Network Portal บ่อยๆ ทีมนี้มี ๖ คน จากทั่วโลก ทำงานเต็มเวลา แก่หน้าที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้

ระดับความเข้มข้นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนจากตัวเลข การเข้าไปที่ Network Portal ทั้งหมด ๑.๓ ล้านครั้งต่อเดือน ในช่วงเดือน เมษายนถึงตุลาคม 2009

ในแต่ละ NoE มี Ask and Discuss Forum เป็นที่เข้าไปตั้งคำถาม และ เริ่มต้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยทางบริษัทคอยติดตามจำนวนคำถาม จำนวน คำตอบ และจำนวนผู้เข้าไปอ่านต่อแต่ละคำถามหรือการ อภิปราย มีตัวเลข เฉลี่ยจำนวนคนอ่าน ๒๐ คนต่อหนึ่งคำตอบ มีกลไกความรู้จาก Discussion Forum ไปให้ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาตรวจสอบ และนำเข้าไปเก็บไว้ใน Knowledge Library โดยจำแนกตามหมวดความรู้ ที่กำหนดโดย Knowledge Sharing Team และอนุมัติโดย Network Leaders

มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ใน Knowledge Libraries และ จะเก็บไว้เฉพาะความรู้ที่มีคุณค่าจริงๆ เท่านั้น

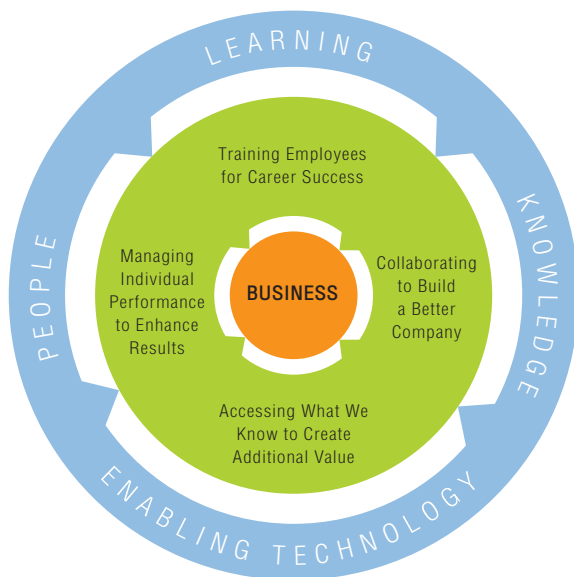
แนวทาง Network of Excellence

การสร้างและดำรงอยู่ของ NoE ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. มีภาวะผู้นำและผู้อุปถัมภ์ เนื่องจาก NoE ต้องมีการจัดการ และต้องใช้ทรัพยากร
๒. มีเป้าหมายเชิงธุรกิจ หรือคุณค่าที่ชัดเจน เพราะจะเป็นตัวดึงดูดผู้นำเข้ามาสนับสนุน
๓. มีทรัพยากรเพียงพอ และระบุบทบาทของสมาชิกฝ่ายต่างๆ
๔. ความผูกพันของสมาชิก
๕. มีกิจกรรมและผลงาน
๖. มีพัฒนาการของความสัมพันธ์บนฐานของความเชื่อถือซึ่งกันและกัน
๗. กระบวนการแบ่งปันความรู้
๘. เทคโนโลยีสนับสนุน
๙. แรงจูงใจ รางวัล และการยกย่อง
๑๐. การวัดเครือข่าย

เขายกกว่าการมี Knowledge Retention Model ของ NoE จะช่วยให้มีผู้อุปถัมภ์ ดังตัวอย่างของ Knowledge Retention Model ในภาพนี้

Knowledge Retention Model at ConocoPhillips



Governance

(ภาพประกอบ ง)

อ้างอิงจาก https://books.google.co.th/books?id=tND92BMfDaUC&printsec=frontcover&hl=th&source=gbs_ge_summary_r&cad=#0v=onepage&q&f=false เมื่อวันที่ ๑๓ ม.ค.๕๘

การกำกับดูแล

ผู้รับผิดชอบกำกับดูแล NoE ทั้ง ๑๒๐ เครือข่าย คือ Enterprise Knowledge Sharing Team (EKST) หรือกลุ่มแกนนำ KM ตั้งขึ้นในปี 2006 ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา ๖ คน โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มภารกิจ Corporate Planning and Strategy

EKST ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และจัดหารทรัพยากร มาสนับสนุน NoE ทั้งทั้งองค์กร โดยทำงานร่วมกับทุกสายธุรกิจและ หน่วยภารกิจในการริเริ่มและส่งเสริมการดำรงอยู่ของ NoE รวมทั้งจัดการ ฝึกอบรม การวัด และการดูแล portal site ของ NoE

Knowledge – Sharing Leadership Team ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ของกิจกรรมแบ่งปันความรู้ รวมทั้ง NoE สมาชิกของทีมนี้ เป็นผู้นำจากทั่วทั้งองค์กร การได้รับแต่งตั้งเข้าทีมนี้ถือเป็นความก้าวหน้า สูงมาก และแต่งตั้งทีละคนจากคนที่มีความรู้ที่กระจาย ไปตามตำแหน่งภูมิศาสตร์ขององค์กร นอกจากทำหน้าที่กำหนดทิศทางและ ยุทธศาสตร์ ทีมนี้ทำหน้าที่คัดเลือกหน่วยธุรกิจ และภูมิภาคที่ควรได้รับการ ยกย่องด้านการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งยกย่องให้เป็น NoE และ SS ยอด เยี่ยมแห่งปี

แต่ละ NoE มี Core Leadership Team มีสมาชิกทีมละ ๘ - ๑๕ คน ทำหน้าที่จัดการเครือข่าย สมาชิกมาจากคนที่มีความรู้ที่แตกต่างไปจากคนอื่น เรียนรู้ในเครือข่าย สมาชิกแต่ละคนเป็นแกนนำจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบ F2F (face to face) ในตำแหน่งหรือภูมิภาคของตน คนเหล่านี้หมุนเวียน กันทำหน้าที่ และได้รับ coaching วิธีทำหน้าที่จาก EKST

งบประมาณสนับสนุน

แต่ละ NoE ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจและ หน่วยภารกิจผ่านงบประมาณประจำปี จากการที่มีหลักฐานว่า NoE นั้นๆ มีส่วนช่วยหนุนให้ผลประกอบการของหน่วยธุรกิจและหน่วยภารกิจได้ผลดี รวมทั้งมีผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

ก่อนได้รับอนุมัติให้ตั้ง NoE ใหม่ ต้องมีการเขียนแผนธุรกรรม ระบุเป้าหมายที่ชัดเจน และได้รับอนุมัติทรัพยากรจากหน่วยธุรกิจและหน่วยภารกิจจึงจะจัดตั้งได้

EKST ได้รับงบประมาณโดยตรงสำหรับจัด technology platform แก่ network portals ต่างๆ แต่งบประมาณในการทำงานเป็นผู้นำในระดับต่างๆ ของเครือข่ายมาจากหน่วยธุรกิจและหน่วยภารกิจทั้งสิ้น

วิธีสนับสนุนและดำรงการเข้าร่วม

บริษัทมีเป้าหมายให้พนักงานมี mind-set ต่อการแบ่งปันความรู้ว่าเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในงานตามปกติประจำวัน ไม่ใช่สิ่งที่ต้องการเวลาหรือทรัพยากรเพิ่ม

การเกิดขึ้นและดำรงอยู่ของ NoE คือประโยชน์ต่อหน่วยธุรกิจและหน่วยภารกิจ ซึ่งส่งผลต่อผลประโยชน์ขององค์กรในภาพรวม และปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของ NoE คือ online trust หรือความเชื่อมั่นระหว่างกันของสมาชิกที่สื่อสารแลกเปลี่ยนกันทางออนไลน์

บริษัทจัดการประชุม Network Leadership Summit แบบ F2F ทุกปี ที่สำนักงานใหญ่ที่นครฮุสตัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกันที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้นำของเครือข่าย โดยบางวาระการประชุมมี teleconference เพื่อให้สมาชิกจากสำนักงานในต่างภูมิภาคและไม่สามารถเดินทางไปร่วมสามารถเข้าร่วมแบบ virtual ได้ เป้าหมายของการประชุมนี้คือ แบ่งปัน lesson learned และส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่าย

เครื่องมือสร้างความร่วมมือตัวใหม่คือ OneWiki สำหรับอำนวยความสะดวกให้พนักงานทุกคน เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้จากจุดเดียว โดยดึงค์ความรู้จากภายนอก SS, lessons learned เอกสารอ้างอิง และรายการอภิปรายภายในไว้ที่ OneWiki

ความท้าทาย

พนักงานจำนวนมาก (ร้อยละ ๔๐) กำลังเข้าสู่อายุเกษียณ เสี่ยงต่อการที่ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในคนที่มีประสบการณ์สูงจะหายไป และผู้นำเครื่องข่ายอาจเกษียณออกไป ทำให้เครือข่ายอ่อนแอ

ดำรงชีวิตชีวาของเครือข่าย

โดยใช้กลไกยกย่องและรางวัล

ผูกพันสมาชิก

ผ่าน mind-set ว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมตามปกติในการทำงานประจำ และโดยการสร้าง ความเชื่อมโยงข้าม NoE รวมทั้งการที่ผู้นำของ NoE แนะนำสมาชิกที่ส่งอีเมลถามคำถาม ให้ทดลองเข้าไปถามใน Ask and Discuss Forum

เคล็ดลับสำคัญคือ ออกแบบกิจกรรมของ NoE ให้สอดคล้องกับการทำงานประจำวัน และทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมใน NoE ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การเติบโตและพัฒนาการของพนักงานเชื่อมโยงกับการเข้าร่วมกิจกรรม NoE ซึ่งหมายความว่า NoE ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั่นเอง

เครือข่ายโลก

ปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่ายทั่วโลก ย่อมเผชิญความท้าทายความแตกต่างของวัฒนธรรมของสมาชิก รวมทั้งศัพท์ที่ใช้อาจแตกต่างกัน ก่อความเข้าใจผิดในการสื่อสารได้ การตั้งคำถามแบบตรงไปตรงมาของคนตะวันตกอาจสร้างความกระอักกระอ่วนต่อคนตะวันออก

การที่เวลาแตกต่างกันในต่างพื้นที่ของโลก อาจทำให้การนัดเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่าน teleconference ไม่สะดวก

บทบาท

ในบริษัท ConocoPhillips มีคน ๒๐๐ – ๓๐๐ คนทำงานเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ เกือบทั้งหมดทำงานนี้เป็น part – time มีเพียง ๖ คนที่ทำงาน KM เต็มเวลา คือกลุ่ม EKST

แต่ละ NoE มีผู้อุปถัมภ์หลัก ๑ คน ผู้นำ ๑ คน Core Team จำนวนหนึ่ง สมาชิกของเครือข่าย และผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านอีกจำนวนหนึ่ง

ผู้อุปถัมภ์เครือข่าย

ผู้อุปถัมภ์เครือข่าย (Network Sponsor) ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและสร้างการยอมรับให้แก่เครือข่าย มักเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบกิจการกระจายข้ามหน่วยธุรกิจ เป็นผู้ดูแลการได้รับงบประมาณ และทำงานร่วมกับผู้นำเครือข่ายในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ของการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยแนะนำให้ NoE เชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กร และเชื่อมโยงให้ได้รับการเห็นคุณค่าจากหัวหน้าหน่วยธุรกิจและหน่วยภารกิจด้วย

ผู้อุปถัมภ์เครือข่ายทำหน้าที่แต่งตั้งผู้นำเครือข่าย ช่วยโค้ช และช่วย เชื่อมโยงผลงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยทำให้ผลงาน ของ NoE ได้รับการยอมรับ ได้รับผลตอบแทนทั้งภายในหน่วยธุรกิจและทั้ง องค์กร

ผู้นำเครือข่าย

ทำหน้าที่ทำให้เป้าหมายของ NoE มีความชัดเจนในหมู่ สมาชิกกลุ่ม แคนนนำ ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านและสมาชิกของเครือข่าย รวมทั้ง ให้แต่ละคนเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตน

ผู้นำเครือข่ายทำงานใกล้ชิดกับผู้อุปถัมภ์เครือข่ายในการทำให้เครือ ข่ายพุ่งเป้าไปที่ความต้องการของหน่วยธุรกิจ ทำหน้าที่รับ feedback จากสมาชิกกลุ่มแคนนนำเกี่ยวกับกิจกรรมของ NoE สื่อสารคุณค่าของการร่วม กิจกรรมของเครือข่ายและรับ feedback จากหน่วยธุรกิจ

ดูแล network portal ในด้านการนำความรู้ให้บรรลุลงไป และการ ส่งความรู้ตรงไปยังสมาชิก และไปยังผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน รวมทั้ง

- จัดให้มีการตอบคำถามใน portal ภายในเวลาที่เหมาะสม
- ส่งคำถามจาก Ask and Discuss Forum ไปยังสมาชิกหรือ ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านที่เหมาะสม
- ส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ผ่านคำถามที่มีผู้ถาม

ผู้นำเครือข่ายจัดการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ และทรัพยากร เพื่อให้คล่องแคล่วในการใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกของ NoE รวมทั้งดำเนินการให้สมาชิกได้รับรางวัลหรือการยกย่องจากการทำหน้าที่สมาชิกที่ดี และให้สมาชิกได้รับ feedback คุณภาพของการเป็นสมาชิก

การทำหน้าที่ผู้นำเครือข่ายถือเป็นงานที่บูรณาการในงานประจำ ไม่ถือเป็นการ “สวมหมวกเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งใบ” และการได้ทำหน้าที่นี้จะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ประจำทำได้ดียิ่งขึ้น เวลาที่ใช้ขึ้นกับหลายเหตุปัจจัย ผู้นำเครือข่ายบางคนดูแลถึง ๓ เครือข่ายโดยใช้เวลา ๑/๓ ของเวลาทำงานทั้งหมด ผู้นำเครือข่ายอีกคนหนึ่งอาจดูแลเครือข่ายเดียว ใช้เวลาร้อยละ ๒๐

สมาชิกกลุ่มแกนนำ

ทำหน้าที่เข้าไปตรวจสอบ Network Portal ทุกวัน เพื่อตรวจสอบข้อความรู้ใหม่ที่มีผู้นำขึ้น เข้าไปดำเนินการต่อข้อความที่สมาชิกลำมาลงใน Ask and Discuss Forum และจัดให้มีสัญญาณไปยังสมาชิกบางคน เมื่อมีความรู้ด้านที่สมาชิกผู้นั้นสนใจปรากฏขึ้นใน portal และยังทำหน้าที่ต่างๆ ดังนี้

- ทำงานร่วมกับผู้นำเครือข่าย และผู้อุปถัมภ์เครือข่าย ในการเชื่อมโยงกับหน่วยธุรกิจ ทั้งในระดับพื้นที่ และระดับโลก
- ส่งต่ออีเมลไปยัง portal ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- สื่อสารกิจกรรมของเครือข่ายไปยังหน่วยธุรกิจ
- ส่งเสริมและเอื้อให้สมาชิกใช้เครือข่ายในการทำงานประจำ

สมาชิกเครือข่าย

มีหน้าที่เข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายที่สัมพันธ์กับงานของตน แบ่งปันความรู้ วิธีปฏิบัติเลิศ (best practices) และ lessons learned ใน portal ช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในเครือข่ายโดยการเข้าไปตั้งคำถาม รับคำตอบ ให้คำตอบ และเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานระดับโลก

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Expert)

ทำหน้าที่แบ่งปันความรู้วิธีปฏิบัติเลิศ และ lessons learned ใน portal ร่วมคัดเลือกวิธีปฏิบัติเยี่ยม ทำหน้าที่ให้ความเห็นใน Ask and Discuss Forum ในประเด็นที่อยู่ในความเชี่ยวชาญของตนอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งร่วมคิดกับผู้นำเครือข่ายและกลุ่มแกนนำ ว่าความรู้ในสาขาเชี่ยวชาญของตน มีส่วนต่อธุรกิจที่ NoE ตอบสนองอย่างไรบ้าง

เทคโนโลยีสำหรับเครือข่าย

ใช้ SharePoint เป็นซอฟต์แวร์หลัก แบ่งเป็น portal sites และ networks โดยที่หน้าตาเหมือนกันทำให้ใช้งานสะดวก

ตัวเกื้อหนุนเชิงวัฒนธรรมเพื่อดำรงความยั่งยืนของเครือข่าย

NoE มีความแตกต่างกันในขนาด ครอบคลุม (scope) และหน้าที่บริษัทสนับสนุนให้แต่ละ NoE มีบุคลิกที่จำเพาะ และมีวัฒนธรรมที่ทำให้ NoE ประสบความสำเร็จ

กิจกรรมแบ่งปันความรู้ เชื่อมโยงทางอ้อมไปยังระบบสมรรถนะ และ การตอบแทนเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเข้าร่วม NoE

ระบบรางวัลและการยกย่อง เป็นแรงจูงใจให้พนักงานเข้าร่วม NoE

การฝึกอบรม

บริษัทมี Network University เป็นเครื่องมือออนไลน์ ทำหน้าที่ ฝึกอบรมพนักงาน ทั้งพนักงานใหม่และพนักงานที่มีประสบการณ์แล้ว ช่วยการเข้าถึงเอกสารและอื่นๆ ที่ช่วยให้พนักงานเป็นสมาชิกในเครือข่าย ได้คล่องแคล่ว

Network University ยังใช้ฝึกผู้นำเครือข่าย ให้คำแนะนำปรึกษา ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ และประสบปัญหา

การสื่อสาร

การสื่อสารระหว่างพนักงานเป็นหัวใจของ KM และของ NoE เน้น สื่อสาร SS ในงาน นำไปสู่การตรวจรับรองความรู้ นั้น ซึ่งเป็นเส้นทางสร้าง ความรู้ที่แม่นยำจากการทำงานประจำตามปกติ ด้วยกระบวนการที่ค้นพัฒนา ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

การสื่อสารเรื่องราวความสำเร็จของบริษัท ConocoPhillips ออกไป ภายนอก นำไปสู่การได้รับรางวัลที่ทรงชื่อเสียง เช่น ในปี 2009 ได้รับรางวัล MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) ในอเมริกาเหนือ

เพื่อให้การสื่อสารมีพลัง บริษัทจึงตั้ง ๑ คนในกลุ่ม EKST เป็น Communications Advisor ทำหน้าที่ส่งเสริมการสื่อสารภายใน NoE และระหว่าง NoE กับทั่วองค์กร รวมทั้งสื่อสารออกไปนอกองค์กร

แต่ละ NoE ใช้ portal เป็นช่องทางสื่อสาร

การยกย่องการเข้าร่วม

ทำได้หลากหลายแบบ ทั้งในระดับ local และ global และอาจทำภายใน NoE เช่น Archimedes Award ให้แก่ NoE ที่มีผลงาน KM สูงสุด SS ที่ดีเด่นที่สุด และ region ที่มีผลงาน KM เด่นที่สุด

บริษัทรวบรวม Collaboration SS และยกย่องมูลค่าและคุณค่าเชิงธุรกิจนำมาตรวจรับรอง และนำไปรวบรวมไว้ในคลังความรู้

รางวัลระดับ global ให้แก่ผลงานตามผลงานดีเด่นใน 4G (Give, Grab, Gather, Gut) ผลงานที่ยากที่สุดคือด้าน Gut การเปิดเผยและแบ่งปันบทเรียนที่เจ็บปวด (painful lesson learned)

การตัดสินรางวัลอาจมาจากการเสนอ และลงคะแนนเสียงโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานใน NoE

วัด Network of Excellence

ทีม EKST ทำหน้าที่ใช้เครื่องมือประเมินระบบ NoE ทั้งประเมินแบบ objective และ subjective เพื่อตรวจสอบสุขภาพของเครือข่าย บอกจุดอ่อน และแนวทางแก้ไข แก่ NoE แต่ละเครือข่าย

จุดสำคัญคือ มีการวัดผลกระทบต่อธุรกิจที่เกิดจากกิจกรรมของแต่ละ NoE โดยทำร่วมกับผู้นำเครือข่ายแต่ละเครือข่าย

ประเมินคุณค่าของเครือข่าย : SS

การประเมินคุณค่าของเครือข่ายต่อธุรกิจอย่างสม่ำเสมอเป็นตัวช่วยสร้างความมั่นคงถาวรให้แก่เครือข่าย **วิธีการที่ทรงพลังที่สุด** คือ ประเมินเพื่อรับรอง SS และเมื่อได้รับการรับรองก็นำ SS นั้นไปโพสต์ไว้ใน Knowledge Library ถึงปี 2009 ใน Knowledge Library มี SS จำนวน ๕,๐๐๐ เรื่อง ที่สร้างมูลค่าของผลกระทบทางธุรกิจหลายร้อยล้านเหรียญ

ประเมินสภาวะของเครือข่าย

ดำเนินการโดย EKST ร่วมกับผู้นำเครือข่าย โดยประเมินปีละครั้ง หรือ ๒ ครั้งแล้วแต่ NoE โดยมีการกำหนด KSF (Key Success Factors) ที่จะวัด เช่น ด้านความผูกพันของสมาชิก วัดจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น การมีส่วนแบ่งปันและรับความรู้ของสมาชิก การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ ความรู้เฉพาะด้าน เมื่อได้ผลการประเมิน ทีม EKST จะร่วมกับผู้นำเครือข่าย ในการพัฒนายุทธศาสตร์ยกระดับสภาวะของเครือข่าย และ EKST จะเขียนรายงานผลสรุปของการประเมินแต่ละเครือข่าย

มีการประเมิน portal ด้านเนื้อหาและการทำประโยชน์ให้แก่สมาชิก ตรวจสอบความถูกต้องทันสมัย ของเนื้อหา และตรงตามความต้องการใช้ประโยชน์ของสมาชิก

มีรายงานสถิติแสดงความร่วมมือทุกๆ ไตรมาส ดังต่อไปนี้

- จำนวนสมาชิก NoE ทั้งหมด
- บทบาทของผู้ไม่เป็นสมาชิก
- จำนวนพนักงานที่เข้าไปอ่านใน portal แต่ไม่แสดงความเห็น และไม่เป็นสมาชิก
- สมาชิกที่เข้าไปอ่าน แต่ไม่โพสต์ใน Ask and Discuss Forum
- จำนวนพนักงานที่เป็นสมาชิกและแสดงบทบาทเต็มที่

มีการใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อดำเนินการเชิงรุกในการสร้างความเข้มแข็งของ NoE เช่น ติดต่อผู้ไม่เป็นสมาชิกแต่เข้าไปร่วมกิจกรรมอย่างแข็งขัน ให้สมัครเข้าเป็นสมาชิก ติดต่อสมาชิกที่ร่วมกิจกรรมอย่างแข็งขันให้ทำหน้าที่ “คุณอำนวย” และชักชวนพนักงานสมัครเป็นสมาชิกใหม่

มีการประเมิน วุฒิภาวะ (maturity level) ของ NoE ซึ่งมี ๖ ระดับ ดังนี้

๑. **ระดับ ๑** เครือข่ายเบื้องต้น มีสมาชิกที่เอางานเอาการ
๒. **ระดับ ๒** เครือข่ายแบ่งปันความรู้กับเครือข่ายพี่น้องและมีผลกระทบที่วัดได้ต่อธุรกิจ
๓. **ระดับ ๓** เครือข่ายครอบคลุมกลุ่มภารกิจที่เกี่ยวข้อง
๔. **ระดับ ๔** เครือข่ายครอบคลุมกลุ่มภารกิจแนวตั้ง เพื่อสร้างโอกาสเชื่อมโยงพนักงาน
๕. **ระดับ ๕** เครือข่ายเชื่อมโยงองค์กรร่วมทุน
๖. **ระดับ ๖** เครือข่ายมียุทธศาสตร์แบ่งปันความรู้กับภายนอก

ดำรงความเชื่อมโยงประสานกับกระบวนการทางธุรกิจ

การเชื่อมประสานระหว่าง KM กับธุรกิจขององค์กร อยู่ในการออกแบบโครงสร้าง การกำกับดูแล และกิจกรรม KM โดยที่ NoE เริ่มต้นและดำรงอยู่ได้เพราะมีการอุปถัมภ์จากฝ่ายธุรกิจ เมื่อไรหมดความสามารถนั้น NoE ก็จะตายไปเองจากการขาดทรัพยากรสนับสนุน

Info Graphic

ขอพำใหม่ในการจัดการความรู้ :

ตัวอย่างที่ 2 บริษัท Fluor(1) *

* บันทึกนี้ตีความจาก Appendix : Case Studies. Fluor (ส่วนแรก)

บริษัท Fluor มีการดำเนินการ KM อย่างจริงจังมาก เป็น KM ที่กลมกลืนไปกับธุรกิจขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมผลประกอบการ ใช้ CoP เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ

ข้อมูลของบริษัท Fluor เป็นบริษัทข้ามชาติด้านวิศวกรรม ที่ทำธุรกิจหลากหลายมาก ก่อตั้งในปี 1912 คือ มีอายุ ๑๐๓ ปี ปัจจุบันทำงานพัฒนาและดำเนินการกิจการ ในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ เคมี ปิโตรเคมี บริการภาครัฐราชการ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ กระบวนการการผลิต เหมืองแร่ น้ำมันและก๊าซ โทรคมนาคม โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม

โครงการที่ทำ ได้แก่ ออกแบบและก่อสร้างโรงงานผลิตสินค้า โรงถลุงแร่ โรงงานผลิตยา โรงพยาบาล โรงไฟฟ้า โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม และการขนส่ง มีสำนักงานใน ๒๕ ประเทศในทุกทวีป

บรรยากาศการทำงานของบริษัทคือ *global, mobile, cyclical* และ *collaborative* โดยพนักงานในทุกสำนักงานทั่วโลกต้องทำงานร่วมกัน ในการทำโครงการแต่ละชิ้น บริษัทจึงเผชิญสภาพหาพนักงานยากและพนักงานต้องเดินทาง เนื่องจากเป็นบริษัทเก่าแก่ การเกษียณอายุงานจึงเกิดบ่อย ดังนั้นจึงต้องการมาตรการเก็บความรู้ไว้ในองค์กร รวมทั้งการบูรณาการ และร่วมมือกับ supply chain

ประวัติของ KM และ CoP

บริษัท Fluor ใช้ KM อย่างไม่เป็นทางการมากกว่า ๒๐ ปี เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและยกระดับความรู้ร่วมกัน

KM ที่แท้จริงขององค์กรอย่างเป็นทางการเริ่มขึ้นในปี 1999 โดยมีเป้าหมายคือ “เพื่อเปลี่ยนบริษัทไปเป็น premier knowledge-based services

company” ให้พนักงานของบริษัทมี global mind-set โดยมี **วิสัยทัศน์ KM** ว่า เพื่อให้บริษัทมีระบบตอบโต้เทคโนโลยีระบบเดียว ผ่าน CoP ที่มีการบูรณาการเนื้อหา การอภิปราย และประวัติพนักงาน เพื่อยกระดับทุนปัญญาที่มีร่วมกันของพนักงานไปสู่ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

มีการออกแบบ CoP ให้ตอบสนองการแก้ปัญหา ข้ามพรมแดนภูมิศาสตร์ และสายงานธุรกิจ โดยจัดให้มีเครื่องมือค้นหาที่มีพลังสูง และทำได้จากทั่วโลก

ให้ระบบ KM เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน โดยให้สามารถเข้าถึงคลังความรู้ และวัสดุเพื่อการ ฝึกอบรม รวมทั้งมีระบบปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท ไม่ให้รั่วไหลออกไปภายนอก

ณ วันที่เขียนหนังสือ (เข้าใจว่า ปี 2000) บริษัทมี ๔๖ CoP พนักงาน ๒๔,๐๐๐ คนเป็นสมาชิกของ ๑ หรือหลาย CoP มีผู้เชี่ยวชาญความรู้ เฉพาะด้าน ๓,๕๐๐ คน ใน ๑,๐๐๐ สาขาของความรู้ ซึ่งหมายความว่า **พนักงานทั้งหมดมีส่วนร่วมใน KM อย่างเข้มข้น ทำให้มีการค้นคลังความรู้กว่า ๑๐,๐๐๐ ครั้งต่อวัน** มีการเข้าไปอ่านหรือดาวน์โหลด attachment ๒,๖๐๐ ครั้งต่อวัน และมีคนเข้าไปอ่าน Discussion Forum ๑๐,๐๐๐ ครั้งต่อสัปดาห์

บริษัทส่งเสริมให้พนักงานถือ CoP ว่าเป็นเสมือนบ้าน ไม่ใช่เป็นเพียง **ที่ค้นหาความรู้** แต่เป็นระบบสนับสนุนที่พนักงานมีส่วนเป็นเจ้าของ และใช้ฝึกฝนทักษะและพัฒนาอาชีพของตน เขาถือว่า **องค์ประกอบหลักของ CoP คือคน** ไม่ใช่ความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

เขาเชื่อว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ CoP มี ๕ ประการ

๑. คน
๒. การสนับสนุนจากสำนักงานในพื้นที่

๓. มีการลงทุน

๔. มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

๕. มีวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมชีวิตที่ดีของพนักงาน

พนักงานทุกคนมีสิทธิเข้าถึง portal ของทุก CoP แม้ว่าตนจะไม่ได้เป็นสมาชิก โดยบริษัทมีระบบ push ความรู้ให้แก่พนักงานที่แสดงความสนใจหรือเป็นสมาชิก CoP แต่จะได้เป็นผู้เชี่ยวชาญความรู้ หรือเป็นผู้ประเมินความรู้ พนักงานต้องเป็นสมาชิกของ CoP นั้นๆ

การก่อตั้ง CoP จัดตามหน้าที่ (functional process) และตามสายธุรกิจ (business line) และ CoP เกาะเกี่ยวกันเป็นเครือข่ายด้วย

CoP ของบริษัท Fluor จึงมี ๓ แบบคือ

- Functional CoP เกี่ยวข้องกับกิจกรรมแนวระนาบ ที่ขาดขวางรับใช้ทุกหน่วยธุรกิจของ องค์กร ในทุกพื้นที่ปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น Project Management CoP, Electrical Engineering CoP, Mechanical Engineering CoP, Construction CoP รวมทั้งสิ้นมี ๑๘ CoP
- Business-line CoP แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกิจกรรมในแนวตั้ง คือหน่วยธุรกิจ ประเภทเดียวกัน ตัวอย่างเช่น Energy & Chemicals CoP, Government CoP, Industrial & Infrastructure CoP, Global Services CoP, Power CoP
- Corporate CoP เป็น CoP ของงานสนับสนุน ที่ทำในระดับภาพรวมขององค์กร ตัวอย่าง เช่น HR CoP, IT CoP, Finance CoP รวมทั้งสิ้นมี ๔ Corporate CoP

แต่ละ Functional CoP มีผู้นำ เรียกชื่อว่า Global Excellence Leader (GEL) มีอำนาจสูงสุดในองค์กรที่เกี่ยวกับหน้าที่ (ภารกิจ) หรือสาขาวิชา (discipline) นั้น **ตำแหน่งนี้สำคัญมาก** ผู้ทำหน้าที่นี้มักเติบโตไปเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

GEL ทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบวิธีปฏิบัติเลิศ (Best Practices), ระบบอ้างอิง (Reference Systems), เส้นทางอาชีพ (Career Paths) รวมทั้งการฝึกอบรม, เอกสารต้อง อ่าน, และเครื่องมือที่ต้องปฏิบัติได้สำหรับสาขาวิชา และ GEL ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ด้วย

แต่ละ CoP มี ผู้นำ (Leader) ผู้จัดการตัวความรู้ (Knowledge Manager) ทีม KM ส่วนกลางระดับโลก และผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะสาขานานาหนึ่ง

ทุก CoP ดูแลโดย **ทีม KM ส่วนกลาง** คอยแนะนำกิจกรรม KM โดยทำงานร่วมกับ ผู้นำ ผู้จัดการตัวความรู้ และผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะสาขา

ระบบไอทีที่สนับสนุน KM ชื่อว่า Knowledge OnLine เป็นระบบรวมศูนย์สำหรับกิจกรรม KM ทั้งหมด ทั้งการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คลังความรู้ และสินทรัพย์ทางปัญญา เข้าถึงได้ผ่าน portal ขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ และสมาชิกของ CoP โขว์โปรไฟล์ของตนบน Knowledge Online และคอยปรับปรุง ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีรูปประวัติการเรียนและการฝึกฝนเชิงเทคนิค และประวัติผลงาน ในอุตสาหกรรม และแนบ CV ไว้ด้วย แต่ละคนจะทดลองค้นด้วยคำหลักที่แสดงทักษะพิเศษของพนักงานเพื่อดูว่าชื่อของตนปรากฏในผลการค้นด้วยคำหลักที่สะท้อนทักษะพิเศษของตนหรือไม่

ยุทธศาสตร์ด้าน Network of Excellence ที่มี ประสิทธิภาพ

เราตั้งใจใช้ CoP เป็นกลไกขับเคลื่อน Organizational Transformation ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะเปลี่ยนแปลงยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ กลไกยกระดับที่สำคัญคือ KM ในรูปแบบของ CoP

พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงคลังความรู้ขององค์กรเพื่อไปค้นหาความรู้ที่ต้องการ หรือเข้าไปตอบคำถามของเพื่อนพนักงานจากทั่วโลก

ยามมีความต้องการทางธุรกิจ หรือมีปัญหาช่องว่างความรู้บางด้าน อาจมีการจัดตั้ง CoP ขึ้นแก้ปัญหาดังกล่าว และเมื่อภารกิจครบถ้วนก็สลายตัว

ทุก CoP จะมีการปรับปรุงวิธีทำงานเป็นระยะๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ ความรู้ของ CoP เป็นผู้ริเริ่ม Discussion Forum เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะหรือแนวความคิด สำหรับนำไปใช้ปรับปรุงเอกสารคู่มือการทำงานด้านนั้นๆ ทำให้งานดีขึ้น และช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั้งในระดับโครงการ ระดับประเภทธุรกิจ และระดับองค์กรส่วนกลาง

เมื่อ KM ก้าวหน้าขึ้น การพัฒนางานทำได้โดยมีค่าใช้จ่ายลดลงในขณะที่ผลกระทบต่อผลประกอบการสูงขึ้น ย่อมทำให้ได้รับการสนับสนุนต่อเนื่อง

แต่ละ CoP ส่งจดหมายข่าวไปยังสมาชิกทางอีเมล โดยแนบจดหมายข่าวฉบับก่อนๆ ไปด้วย ช่วยทำให้ข่าวแพร่ไปยังคนที่ไม่เป็นสมาชิก และทำให้ CoP มีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น

การประเมินความเสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้

แต่ละ CoP ทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงจากการเกษียณอายุงาน โดยใช้ Tennessee Valley Authority Knowledge Loss Risk Assessment รวมทั้งประเมินช่องว่างความรู้ด้านที่ต้องการ เพื่อจะได้หาทางดำเนินการแก้ไขหรือดำเนินยุทธศาสตร์พัฒนา

การกำกับดูแล

ดำเนินการโดย ทีม KM ส่วนกลาง (Global Core KM Team) ที่มีคนเทียบเท่ากับคนทำงานเต็มเวลา ๘ คน ร่วมกันรับผิดชอบกำกับดูแล แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบเป็นด้านๆ ได้แก่ การสื่อสาร (communications) ปฏิบัติการ (operations) การเชื่อมโยง CoP และ Knowledge OnLine หน้าที่ในภาพรวมคือคอยดูแลความต้องการของระบบ KM

ทีม KM ส่วนกลาง มี **เครือข่าย KM** เป็นผู้ทำงาน ประกอบด้วย ผู้นำ CoP ผู้จัดการตัวความรู้ และ KM แคมเปียน ทำหน้าที่คอยสร้างความคึกคักของ KM ทั่วทุกมุมโลกขององค์กร

ทีม KM ส่วนกลางไม่ได้ทำหน้าที่รับคำสั่งตามสายบังคับบัญชา แต่ **ทำหน้าที่ริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง** โดยทำงานร่วมมือใกล้ชิดกับสายธุรกิจ และสายปฏิบัติการเพื่อใช้ KM ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร

งบประมาณสนับสนุน

ทีม KM ส่วนกลางได้รับงบประมาณสนับสนุนเป็นเงินเดือน ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่า Knowledge OnLine และค่าซื้อซอฟต์แวร์ โดยได้รับงบประมาณผ่านหน่วยธุรกิจ

วิธีปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและดำรงกิจกรรม CoP

บริษัทมียุทธศาสตร์ที่เขียนไว้ชัดเจนในการส่งเสริม CoP ตลอดวงจรชีวิตของ CoP ได้แก่ ด้านการก่อตั้ง การเริ่มโครงการ การดำเนินการ และ ดำรงสมรรถนะ หลังดำเนินการสองสามเดือนก็เริ่มวัดว่า KM ดำเนินการ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

วัดสมรรถนะของ CoP โดยวัดคุณภาพและปริมาณของกิจกรรม ใน Forum และในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัดความสอดคล้องกับ ธุรกิจ และวัดการเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการดำเนินการ CoP

กระบวนการดำเนินการ CoP มีแบบแผน เอาจริงเอาจัง และต่อเนื่อง แต่ละ CoP ต้องกรอกแบบฟอร์ม ประเมินความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสอดคล้อง (alignment) กับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยมีรายละเอียดของการประเมินความพร้อม ๗ ด้าน ดังนี้

- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายภาพใหญ่ขององค์กร และของธุรกิจ
- สอดคล้องกับหลักการแบ่งปันความรู้
- ได้รับการอุปถัมภ์ (sponsorship)
- ได้รับงบประมาณ
- เข้าใจกระบวนการดำเนินการ KM ค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์
- พร้อมต่อการเปลี่ยนพฤติกรรม

- สนองธุรกิจส่วนที่มีลำดับความสำคัญสูง

หลังจากนั้น ผู้นำ CoP จัดการประชุมปฏิบัติการจำนวนหนึ่ง เพื่อเริ่มการดำเนินการ KM (deployment workshop) ช่วงจัดการประชุมปฏิบัติการนี้ ใช้เวลาไม่ต่ำกว่า ๓ เดือน ใช้ในการหาทีมแกนนำ (leadership team) กำหนดโครงสร้างของ CoP และรวบรวมเนื้อความรู้ที่สำคัญให้ครบถ้วนตามความต้องการใช้สำหรับใช้สร้างศรัทธาของสมาชิก

CoP มีแบบแผนที่ชัดเจนในการดูแลการดำเนินการและสมรรถนะ เมื่อมีการกำหนดความรู้สำคัญ รวบรวม และจัดหมวดหมู่ จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์การเริ่มต้น CoP โดยทีม KM เข้าร่วม หลังการประกาศ เริ่มต้นมีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อให้เกิดสมรรถนะที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อเนื่องของสมาชิก

เนื่องจากการจัดตั้ง CoP ต้องใช้พลัง และการลงแรงมาก **เมื่อจัดตั้งแล้วจะไม่ล้มเลิกง่าย ๆ** จะมีกระบวนการสร้างความเข้มแข็งต่อเนื่อง มีการวัดต่อเนื่อง และหากมีสัญญาณความอ่อนแอก็จะมีการตรวจสอบว่าภาวะผู้นำยังแข็งแรงอยู่หรือไม่

ความท้าทายต่อการดำรงอยู่ของ CoP

กลุ่มแกนนำส่วนกลาง จะคอยตรวจสอบสัญญาณความเสื่อมของ KM อยู่ตลอดเวลา ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ภาวะผู้นำย่อหย่อน การสื่อสารไม่ต่อเนื่อง ไม่บรรลุลวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ให้เวลา งานล้น กิจกรรม รวมศูนย์อยู่ที่คนบางกลุ่ม ไม่กระจายไปทั่วถึงในหมู่สมาชิก **ทีมแกนนำกลางจะคอยตรวจจับสัญญาณเหล่านี้** และร่วมกับ CoP ที่มีปัญหา เพื่อขอจัดปิดเป้าปัจจัยความอ่อนแอเหล่านี้

ตัวนำความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ ภาวะผู้นำ กลุ่มแกนนำส่วนกลางจะสื่อสารกับ CoP อย่างสม่ำเสมอ และแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่ดีแก่สมาชิก KM

ผู้นำ CoP สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ โดยทำตัวเป็นตัวอย่าง และทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะตั้งคำถาม ตอบคำถาม และเชื่อถือคำตอบที่ได้รับ รวมทั้งทำให้ CoP เป็นชุมชนของมนุษย์ ไม่ใช่เน้นการใช้เทคโนโลยีแต่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมนุษย์ เน้นที่การเรียนรู้จากการหา ทางสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เรียนรู้วิธีทำงานที่ฉลาดกว่าเดิม จากการร่วมมือกัน

ผู้นำ CoP คอยเชื่อมโยงกิจกรรม KM เข้ากับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และผลประโยชน์ขององค์กร

ทำให้ CoP มีชีวิต

ที่จริงหลักการทำให้ CoP มีชีวิตชีวาง่ายดายนิดเดียว คือ ทำให้มันมีประโยชน์ต่อสมาชิก คือเมื่อค้นหาความรู้ก็ให้ได้ความรู้ที่ต้องการ และเป็นความรู้ที่มีคุณภาพในการค้นครั้งเดียว และเมื่อถามเข้าไปในชุมชนก็ได้รับคำตอบที่ต้องการโดยเร็ว โดยบริษัท Fluor กำหนดให้ไม่เกิน ๔๘ ชั่วโมง แต่ต้องการให้ได้ภายในเวลาไม่เกิน ๒๔ ชั่วโมง

เขามีวิธีจัดความรู้ที่ล้ำสมัย หรือมีที่ใช้น้อย เอาออกไปจากคลังความรู้ หรือเอาบางส่วนไปบูรณาการเข้ากับส่วนอื่น เพื่อทำให้คลังความรู้ไม่รกร้างง่าย ซึ่งหมายความว่าระบบตรวจสอบคุณภาพ และความทันสมัยของความรู้ต้องดี และทำงานอยู่ตลอดเวลา

ผูกพันสมาชิก

ดำเนินการผูกพันสมาชิกด้วยวิธีการต่อไปนี้

- **รณรงค์ เรื่องราวความสำเร็จ (success story campaign)** แต่ละปี บริษัทคัดเลือก SS ที่มีคุณภาพสูง ๕๐ - ๘๐ เรื่อง มาประเมินและปรับปรุงถ้อยคำและวิธีนำเสนอโดยทีมแกนนำส่วนกลางแล้วเลือก SS จำนวน ๑๖ - ๒๐ เรื่อง นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ประเมินและเลือก SS ที่สะท้อนความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ และมีคุณค่าต่อองค์กร ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้มีการหมุนเวียนกันทุกปี ทีมชนะการรณรงค์เรื่องราวความสำเร็จ ได้รับเกียรติให้เล็ององค์กรการกุศลที่องค์กรจะไปบริจาคช่วยเหลือ องค์กรจะประกาศเหตุผลที่องค์กรการกุศลนั้นได้รับเลือก และเรื่องราวของ SS เหล่านั้นก็จะได้รับการกล่าวขานซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ และความผูกพันของสมาชิก

มีกิจกรรมประจำปีชื่อ **Knowvember Knowledge Campaign** เพื่อเฉลิมฉลองความรู้ และผลกระทบต่อองค์กร ตลอดเดือนพฤศจิกายนของทุกปี สมาชิก CoP ได้รับการเชิญชวนเร่งเร้าให้เสนอ SS ระดับโลก และเสนอชื่อสมาชิกของ CoP ที่แสดงบทบาทได้ดีเยี่ยม

- **รางวัลความยอมรับ และชื่นชม ของเพื่อนร่วมงาน** เป็นรางวัลแก่พฤติกรรมในการเป็นสมาชิก CoP ได้แก่ เสนอความรู้ (ปฏิบัติ) เข้า knowledge portal อย่างสม่ำเสมอ แสดงบทบาทสมาชิกที่เอาจริงเอาจัง และเสนอแนะการปรับปรุงเพื่อพัฒนาความ

เข้มแข็งของ CoP การเสนอชื่อคนเข้ารับรางวัลทำโดยเพื่อนร่วมงาน รางวัลที่ได้เป็นโล่ และความชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน

- ระบบผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญนี้ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับคัดเลือกถือว่าเป็นเกียรติ และได้รับการยอมรับอย่างสูง ผู้เชี่ยวชาญได้รับสัญญาณ เตือนเมื่อมีการโพสต์ความรู้ในสาขาที่ตนเชี่ยวชาญ ลงใน Discussion Forum และจะได้รับ การร้องขอให้ตรวจสอบความรู้ชิ้นที่ตนเชี่ยวชาญ
- ใช้ KM เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์คัดเลือกคนที่จะมาเป็นพนักงาน ในกระบวนการคัดเลือก ผู้สมัครงานจะได้ทดลองเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้เข้าใจและแสดงพฤติกรรมในวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้
- บูรณาการในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จะได้รับการฝึกทักษะการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ภายใต้วัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- โปรแกรมปั้นผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน โดยการจับให้พนักงานสามรุ่นที่เป็นพนักงานใหม่ พนักงานระดับกลาง และพนักงานอาวุโสที่เป็นผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดและการดูดซับความรู้รุ่นต่อรุ่น เอาไว้ภายในองค์กร

CoP ระดับโลก

ทุก CoP เป็น CoP ระดับโลก ที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานขององค์กรจากทั่วโลก การทำงานด้านต่างๆ ของ KM ช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทั่วโลก สร้างความผูกพันต่อสมาชิกจากทั่วโลก

เนื่องจากตัวอย่างของบริษัท Fluor เป็นสาระด้านการปฏิบัติที่มีความสำคัญ ผมจึงสรุปรายละเอียดมาลงไว้ค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงต้องแบ่งเรื่องของบริษัท Fluor เป็นสองตอน

Info Graphic

ขอพำใหม่ในการจัดการความรู้ :

ตัวอย่างที่ 2 บริษัท Fluor(2) *

* บันทึกนี้ตีความจาก Appendix : Case Studies. Fluor (ส่วนหลัง)

บริษัท Fluor ใช้ KM เป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายธุรกิจ ซึ่งเป็น “ธุรกิจบนฐานความรู้” บุคลากรของบริษัททุกระดับต้องแสดงบทบาทของตน ในการทำให้ KM เข้มแข็ง และเป็นเครื่องมือนำพาสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจ ผู้บริหารทำหน้าที่สร้างความเข้มแข็งของ KM ในแบบของผู้บริหาร ผู้นำในระดับต่างๆ ของ KM ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนควบคู่ไปกับหน้าที่เชิงธุรกิจ ส่วนพนักงานระดับล่างทำหน้าที่นำความรู้ที่ทันสมัย (ที่อยู่ใน Knowledge OnLine) ไปใช้ปรับปรุงงานของตน และนำเอาความรู้ที่ได้จากการทำงานออกแบ่งปันแก่เพื่อร่วมงานผ่าน Knowledge OnLine

บทบาท

แต่ละ CoP มีบุคคลที่ทำงานบางเวลา (part-time) ให้แก่ CoP เพื่อทำให้ CoP มีสมรรถนะ โดยที่ยังคงทำงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ตามปกติของตน ได้แก่

- ผู้อุปถัมภ์ CoP (CoP sponsor)
- ผู้นำ CoP (CoP leader)
- ทีมส่งเสริมให้ CoP มีสมรรถนะ (CoP performance team)
- department managers
- regional leaders
- ผู้จัดการเนื้อความรู้ (knowledge manager)
- ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน (subject matter expert)

- ผู้ตรวจสอบความรู้ (knowledge reviewer)
- ผู้ดำเนินการพื้นที่แบ่งปันความรู้ (forum moderator)

ทีมส่งเสริมให้ CoP มีสมรรถนะ

สมาชิกของทีมคือบุคคลตามข้างบน ที่มาจากหน่วยของบริษัทจากทุกส่วนของโลก แต่ละคนมีข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยทีมนี้มีหน้าที่ในภาพรวมคือ

- คัดเลือก และดำเนินการนำวิธีปฏิบัติเลิศ (best practice) ไปใช้
- คัดเลือกและสนับสนุน global reference systems
- พัฒนาพนักงานในภารกิจต่างๆ
- ภาวะผู้นำใน CoP
- พัฒนาและดำรงเครือข่ายภารกิจที่พาดข้ามกลุ่มธุรกิจ

ผู้นำ CoP

ถือเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดใน CoP ทำงานให้แก่ CoP ประมาณร้อยละ ๒๐ ของเวลาทำงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อไปนี้

- ดูแลภาพรวมของการออกแบบ (design) เป้าหมายเชิงคุณค่า (purpose) และทิศทาง เชิงกลยุทธ์ของ CoP
- พัฒนาและดำเนินการบังคับใช้ข้อบังคับของ CoP

- ติดตามตรวจสอบสมรรถนะของ CoP
- กำหนดและพัฒนา ขีดความชำนาญในการทำงานตามภารกิจ (functional expertise)
- ปรับปรุง global practice, procedures, และ templates ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ยกย่องวิธีการเยี่ยมในทุกสำนักงาน และทุกกลุ่มธุรกิจ
- เป็นตัวอย่างที่ดีในการมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้จัดการเนื้อความรู้ (Knowledge Manager)

ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเนื้อความรู้ และการจัดเก็บ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- สนับสนุน อำนาจความสะดวก และตรวจสอบ กระบวนการเกี่ยวกับความรู้ใน CoP
- จัดการเนื้อความรู้
- ตรวจสอบ ประเมิน และให้ความเห็นชอบ (โดยมีผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านเป็นผู้ช่วยเหลือ) ความรู้ที่เสนอโดยพนักงาน
- ชักชวนให้มีการสร้างเนื้อความรู้ใหม่
- ริเริ่มความร่วมมือข้าม CoP
- ปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา

- จัดการโครงการของ CoP
- สร้างการยอมรับ ขึ้นชมยินดีให้แก่สมาชิกของ CoP
- เข้าร่วมการประชุมหรือ teleconference เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เชื่อมเครือข่ายกับผู้จัดการเนื้อความรู้ท่านอื่นๆ

ผู้จัดการเนื้อความรู้ เป็นผู้ดูแล discussion forum moderators และทำงานร่วมมือใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน

ตำแหน่งผู้จัดการเนื้อความรู้ เป็นตำแหน่งที่ผู้ครองมีโอกาสก้าวหน้าสูง มักเป็นคนที่ทำงานในบริษัท Fluor มาแล้วเกิน ๒ ปี ได้ทำงานในหน่วยภารกิจหรือหน่วยธุรกิจมาแล้ว ๒ - ๗ ปี และมักอยู่ในตำแหน่งนี้คร่าวละ ๑๘ - ๓๐ เดือน

ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน

ทำหน้าที่

- แบ่งปันความรู้ใน discussion forums
- ปรับปรุงวิธีปฏิบัติและกระบวนการทำงาน
- ให้การยอมรับพนักงาน ผ่าน KM pacesetter program
- เป็นพี่เลี้ยงแก่สมาชิกของ CoP
- ส่งเสริมโปรแกรม KM และ Knowledge OnLine
- ร่วมพัฒนาความรู้ใหม่ เติมเต็มช่องว่างความรู้ ประเมินและเห็นชอบความรู้ใหม่ และบำรุงรักษาชุดความรู้

- มีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่นี้ใน CoP

เทคโนโลยีสำหรับ CoP

ใช้หลักการ single-point access หรือ one-stop shopping โดย Knowledge OnLine portal เป็นโฮมเพจสำหรับพนักงานทุกคน และเป็นช่องทางนำสู่ CoP กิจกรรมแบ่งปันความรู้ คลังความรู้และคลังสินทรัพย์ทางปัญญา

หลักการที่ใช้คือ simple & centralized ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เพื่อเชื่อมโยงคน สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และการเปลี่ยนวัฒนธรรม

ตัวเกื้อหนุนเชิงวัฒนธรรมเพื่อดำรงความยั่งยืนของ CoP

ตัวเกื้อหนุนสำคัญคือพฤติกรรมของผู้นำระดับสูง ผู้บริหารของบริษัท Fluor ส่งเสริมการใช้ Knowledge OnLine และสื่อสารประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในการพูดในโอกาสต่างๆ รวมทั้งในรายงานของบริษัท

การคัดเลือกและฝึกพนักงานใหม่ บริษัทให้ความสำคัญต่อทักษะการใช้เครื่องมือแบ่งปันความรู้ และการมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ พนักงานใหม่ทุกคนจะต้องเข้า KM Workshop และทำความรู้จัก CoP ของบริษัท

การฝึกอบรม

มีหลักสูตรฝึกอบรม KM ให้แก่พนักงาน ได้แก่

- Introduction to KM
- KM Workshop ด้านความรู้เฉพาะด้าน
- ฝึกอบรม Forum Moderator
- ฝึกอบรม Knowledge Manager
- ภาวะผู้นำใน CoP

การสื่อสาร

แต่ละ CoP ต้องเสนอแผนบรรลุสมรรถนะ และแผนการสื่อสาร มีการประเมินก่อนเริ่ม CoP และในการประเมินประจำปีของ CoP

การสื่อสารต้องรวดเร็ว และมีเป้าหมายชัดเจน ตัวอย่างเช่น ทีม KM ส่วนกลาง จัดทำจดหมายข่าวราย ๓ เดือน มีเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของกิจกรรม KM เลือกสื่อสารเฉพาะข่าวที่สำคัญจริงๆ เท่านั้นได้แก่ ข่าวความสำเร็จและกิจกรรมสำคัญ หากช่วงไตรมาสใดไม่มีความเคลื่อนไหวสำคัญของ KM ก็ไม่จัดทำจดหมายข่าว เพื่อไม่รบกวนผู้บริหารระดับสูงต้องอ่าน “ข่าวขยะ”

แต่ละ CoP มีจดหมายข่าวถึงสมาชิก โดยได้รับการสนับสนุนจาก ทีม KM ส่วนกลางตามความจำเป็น ตัวอย่างเช่น จดหมายข่าว Engineering Quarterly มีพลังมาก และสื่อสารความรู้เฉพาะด้านครอบคลุมหลาย CoP

มีการอัปเดตโฮมเพจ Knowledge OnLine ทุกๆ ๒ วันครั้งเพื่อกระตุ้นการสื่อสาร และมีการลงข่าวกิจกรรมภายในและกิจกรรมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

การยกย่องการเข้าร่วม

บริษัทมี **Fellows Program** เป็นเครื่องมือยกย่องพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม KM อย่างได้ผลดีเลิศ ทั้งสายภารกิจ และสายเทคนิค โดยยกย่องเป็น Fellow และ Senior Fellow พนักงานที่ได้รับยกย่องนี้ต้องไม่ใช่แค่มีผลงานภายในบริษัทเท่านั้น ยังต้องได้รับการยอมรับนับถือภายนอกบริษัทด้วย

คนที่ได้รับยกย่องเป็น Fellow / Senior Fellow จะได้รับการเชิญให้แบ่งปันความรู้ผ่านการฝึกอบรม การสัมมนา การติดต่อส่วนตัว และใน CoP คนที่ได้รับยกย่องต้องทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ต่อเนื่อง

มีระบบยกย่องโดยเพื่อนพนักงาน แต่ละปีจะมีการเสนอชื่อเพื่อนพนักงานเข้า **KM Pacesetter program** โดยมีเกณฑ์ว่าผู้ได้รับการเสนอชื่อต้องมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้เป็นตัวอย่างได้ โดยมีการเสนอความรู้จากการปฏิบัติงาน รายงานช่องว่างของความรู้ ประเมินความรู้ใหม่ และกิจกรรมของ forum ร่วมกิจกรรมของ CoP สม่่าเสมอ เป็นผู้นำใน CoP และช่วยเป็นที่เลี้ยงแก่เพื่อนพนักงาน แต่ละปีมีผู้ได้รับเสนอชื่อ ๒๐๐ – ๓๐๐ คน ผู้ได้รับคัดเลือกจะได้รับโล่เกียรติยศที่มอบโดยผู้อำนวยการสำนักงานในโอกาสวันสำคัญ

เป้าหมายของระบบยกย่อง คือเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วม

วัด CoP

มีการประเมินและตรวจสอบ CoP เพื่อช่วยหาช่องทางปรับปรุง โดยประเมินสมรรถนะและสัมฤทธิ์ผล โดยประเมิน ๖ ด้าน

๑. การจัดองค์กรของ CoP
๒. วัดสมรรถนะ
๓. โครงสร้างความรู้
๔. การจัดการเนื้อความรู้
๕. การสื่อสาร และการยกย่อง
๖. การส่งเสริมนวัตกรรม

ประเมินแต่ละด้านโดยการตั้งคำถามเป็นชุด เพื่อตรวจหาช่องว่างในการจัดระบบ (organization) โครงสร้าง เนื้อหาและนวัตกรรม เช่น ในด้านการจัดการเนื้อความรู้ ตั้งคำถามเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน ถามว่า profile ในเว็บไซต์ของผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านร้อยละเท่าไรที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย

คำถามเหล่านี้ใช้ในการฝึกอบรม Knowledge Manager เพื่อให้เข้าใจว่า CoP ที่ประสบความสำเร็จต้องทำอะไรบ้าง

ในสำนักงานจัดการ CoP มีกระดานข้อมูลเพื่อให้เห็นสมรรถนะของ CoP มีสถิติสมาชิกที่ active ในแต่ละส่วนงาน สถิติการนำเสนอความรู้ ความรู้ที่มีผู้อ่านบ่อย จำนวนข้อความที่ต้องการการตรวจสอบ และคำถามที่กำลังรอคำตอบ

มีการวัดคุณค่าของ CoP โดยการเข้าไปค้นหา “เพชร” ในพนักงานที่เข้าใหม่ทีเข้าไปตั้งคำถาม หรือเสนอความเห็นใน Knowledge OnLine บริษัทจ้างพนักงานที่เป็นผู้นำทางความคิดทำหน้าที่หาเพชรนี้ โดยเฉพาะมีเรื่องเล่ากรณีที่พนักงานใหม่สามารถแก้ปัญหาภาคสนามจากการเข้าไปค้นความรู้ใน Knowledge OnLine อีกเรื่องเล่าหนึ่งเกิดขึ้นที่สำนักงานในประเทศคูเวต ที่เกิดจากการที่พนักงานเข้าถึงเอกสารการออกแบบร่วมกับการที่มีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยตอบคำถามที่นำไปสู่ข้อเสนอกับช่วยให้ลูกค้าประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง ๑ ล้านยูโร

การวัดคุณค่าของ KM ผ่านเรื่องเล่า จึงมีพลังทั้งในด้านการวัด และมีประโยชน์ต่อการสื่อสาร

ประเมินสภาวะของ CoP

ก่อนเริ่มดำเนินการ CoP ต้องมีแผนสมรรถนะ และการสื่อสาร ระบุ focus areas สมรรถนะ วัตถุประสงค์ และการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงเครื่องมือ KM เอกสารนี้ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอตลอดอายุของ CoP และมีกลไกตรวจสอบว่า CoP เหล่านี้มีประโยชน์ต่อธุรกิจขององค์กร

ดำรงความเชื่อมประสานกับกระบวนการทางธุรกิจ

หัวใจคือ การเชื่อมประสานระหว่าง KM กับธุรกิจ โดยใช้ระบบรายงานผลที่ VP ด้าน KM และ Technology Strategy รายงานต่อ VP ด้าน Project Execution Services ซึ่งจะรายงานต่อ President of Operations และต่อ CEO อีกชั้นหนึ่ง

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ คน กระบวนการ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และคุณค่า เพื่อบรรลุความสำเร็จของธุรกิจบริการบนฐานความรู้

ปัจจัยความสำเร็จของ CoP ได้แก่

- การฝัง KM ไว้ในกระบวนการทำงาน
- ยกระดับนวัตกรรม
- สนับสนุนการส่งต่อการเป็นผู้นำ CoP
- KM เป็นเนื้อในของวัฒนธรรมองค์กร
- ยกย่องการทำงานที่เน้นคุณค่าต่อลูกค้า
- เชื่อมประสานวัตถุประสงค์ของ CoP เข้ากับยุทธศาสตร์ด้านธุรกิจ
- เน้นการสื่อสาร (ใช้เรื่องเล่าเพื่อบอกเล่าการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร)
- แบ่งปันความรู้ข้ามพรมแดนหน่วยงาน
- ยกระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
- ปรับบทบาทในขณะที่ยังคงเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรฐานความรู้

technology platform เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง

Info Graphic

ขอพำใหม่ในการจัดการความรู้ :

ตัวอย่างที่ 3 บริษัท IBM GBS*

* บันทึกนี้ตีความจาก Appendix : Case Studies. IBM

บริษัท IBM GBS มีระบบการเรียนรู้และความรู้ ที่ปรับมาใช้เทคโนโลยี Web 2.0 เน้นการเชื่อมโยงคนและความร่วมมือ แล้วจับความรู้จาก โซเชียลเน็ตเวิร์กมาไว้ในฐานข้อมูลความรู้สำหรับใช้งาน และมีการทำ pruning ความรู้ที่เก่าและจำเป็นน้อยในฐานข้อมูลสำหรับใช้งานเอาไปเก็บไว้ใน คลังความรู้ (archive) เพื่อให้คลังความรู้สำหรับใช้งานมีความสดใหม่ ไม่รกรุงรัง ใช้งานง่าย และมีการปรับปรุงเครื่องมือ และวิธีการต่อเนื่องตลอดเวลา

บริษัทไอบีเอ็มเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในจำนวน ๔ บริษัท ที่หนังสือเล่มนี้ยกมาเป็นตัวอย่าง บริษัทนี้มีพนักงานถึง ๓๗๐,๐๐๐ คน กระจายอยู่ใน ๑๗๐ ประเทศทั่วโลก และมีอยู่ด้วยกัน ๕ สายธุรกิจ ที่ยก มาเรียนรู้นี้เพียงเฉพาะสายธุรกิจเดียว คือ IBM GBS (Global Business Services) ซึ่งมีพนักงาน ๑๕๐,๐๐๐ คน ที่ทำงานให้บริการ “การจัดระบบ การเรียนรู้และความรู้” (Learning and Knowledge Organization) ใน ๓ ด้าน ได้แก่

- Knowledge-sharing Services ให้บริการที่ปรึกษาการทำให้ องค์กรลูกคามีระบบแบ่งปัน ความรู้ที่เข้มแข็ง ทั้งที่เน้นตัวพนักงาน รายคนและรายกลุ่ม (CoP) มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีและการ เสริมพลัง (empower) สำหรับการแบ่งปันความรู้
- Education Services เพื่อ virtual curriculum platform
- Benchmarking Services โดยจัด open standards approach ให้องค์กรลูกค้ำตรวจสอบ เปรียบเทียบได้เอง

บริการของ IBM GBS เน้นส่งเสริมวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ ผ่าน (๑) กระบวนการที่ทรงพลัง (๒) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (๓) บริการ วิจัยธุรกิจ (๔) การจัดการเนื้อความรู้ (Content Management) และ (๕) CoP

ประวัติของ KM ใน IBM GBS

พัฒนาการของ KM ใน IBM GBS มี ๓ ช่วง

- ช่วงที่ ๑ เป็น KM แบบกระจาย (decentralized) แต่ละหน่วยย่อยออกแบบและจัดการ KM ของตนเอง
- ช่วงที่ ๒ เป็นแบบรวมศูนย์ (centralized) เพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ช่วงที่ ๓ สร้างการจัดระบบการเรียนรู้และความรู้ เพื่อบูรณาการกระบวนการ KM และทำให้กระบวนการง่าย ไม่ยุ่งยาก

ในช่วง ๕ ปีแรก ระบบการเรียนรู้และความรู้ รับผิดชอบการสร้างวงจรชีวิตของเนื้อความรู้ ซึ่งรวมถึง (๑) การเก็บเกี่ยวเนื้อความรู้ (๒) การตรวจสอบและ รับรองความรู้ และ (๓) การจัดเก็บไว้ใช้งานต่อ

ต่อมาในปี 2008 มีการเปลี่ยนวิธีการของระบบการเรียนรู้และความรู้ จากระบบ KnowledgeView ไปเป็นระบบ social software (เป็น Web 2.0) โดยสร้าง portal ใหม่ที่ช่วยให้เข้าสู่เนื้อความรู้และเข้าสู่บุคคลได้ง่ายขึ้น ที่มีคุณลักษณะ (๑) ยกระดับ social computing tools (๒) ให้ผู้ใช้มีบทบาทในการปรับปรุง (๓) ความรู้ใน CoP ไม่แข็งตัว

ข้อเรียนรู้ที่สำคัญก็คือ ต้องมีการพัฒนาระบบให้มีเสน่ห์ และผลสัมฤทธิ์ต่อการใช้งาน โดยเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุปัจจัย ซึ่งในกรณีนี้มีเหตุปัจจัยสำคัญๆ ๔ ประการคือ

- เนื้อความรู้ที่สร้างขึ้น และมีการใช้เพิ่มอย่างมากมายนั้น เป็นไปไม่ได้ที่จะ codify ความรู้ทั้งหมด

- ยากที่จะจัดระบบผู้เชี่ยวชาญความรู้ เพราะความเชี่ยวชาญมีบริบท
- ทุนปัญญาส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)
- ธรรมชาติของการเป็นองค์กรที่กระจายอยู่ทั่วโลก ทำให้การพัฒนาเครือข่าย ควบคู่ไปกับการดูแลความเป็นส่วนตัวทำได้ยาก

ด้วยเหตุผลว่าในยุคปัจจุบัน คนในปัจจุบันนิยมแบ่งปันความรู้ผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก และพนักงานต้องการความรู้ปฏิบัติที่ยากต่อการเขียนเป็นตัวอักษร (codify) ในการทำงานของตน

ระบบการเรียนรู้และความรู้ของ IBM GBS จึงออกแบบกลไกการแบ่งปันความรู้ด้วย “เครือข่ายมนุษย์” โดยมี

- BluePages เป็น directory ขององค์กร
- Practioner Support Network เป็นบริการ knowledge broker
- การจัดการ BlueGroups, e-mail, และ distribution list
- Forums ที่สนับสนุนให้มี CoP ทั้งแบบที่เป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ
- วิธีการที่ใช้ทั่วไป ได้แก่ โทรศัพท์ และ Rolodex

ระบบการเรียนรู้และความรู้นี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในช่วงแรก พนักงานค้นหาผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยความช่วยเหลือจาก Practioner Support Network แต่ต่อมาก็หันมาช่วยเหลือตนเอง โดยที่ portal อำนาจความสะดวกให้ และ Practioner Support Network เปลี่ยนไปทำงานเชิงวิเคราะห์

Practitioner Portal ของ IBM GBS มีความสามารถเป็น single point access ไปยังบุคคล เนื้อความรู้ และบริการแบ่งปันความรู้ โดยมี Federated Search Function ให้สามารถออกผลบูรณาการความรู้จากหลายฐานข้อมูล และจากโซเชียลเน็ตเวิร์กได้ และยังมีพลังจากเทคโนโลยี Web 2.0 ให้บริการอีกหลายอย่าง รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถขึ้นไปเรื่อยๆ ตามพัฒนาการของเทคโนโลยี

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยสิ้นเชิง

เป้าหมายของ KM คือใช้ Web 2.0 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพลวัตทางสังคม (social dynamics) ของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปิดเผยและค้นพบความรู้สำคัญที่ซ่อนอยู่ในตัวพนักงาน และกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และความร่วมมือ รวมทั้งให้ค้นหาตัวบุคคลที่มีความชำนาญได้ง่ายเพื่อให้พนักงานที่ใช้บริการ KM สามารถเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจของตนได้

โดยเป้าหมายสุดท้ายคือ สมรรถนะในงานของพนักงานผู้นั้นเอง

กระบวนการและเครื่องมือ

เครื่องมือสำคัญคือ Practitioners' Portal ซึ่งทำหน้าที่เป็น hub ของระบบการเรียนรู้ และความรู้ของ IBM GBS ภายใน Practitioners' Portal แบ่งออกเป็นหลาย portlet ที่มีความจำเพาะ

แต่ละ portlet มี tab สำหรับช่วยการค้นหาทักษะความสามารถ และหาความรู้ที่จำเพาะต่อธุรกิจ

ผู้ใช้สามารถเข้าไปจัดให้ portal มีการ personalize การใช้งาน
จำเพาะสำหรับตนเองได้ เพื่อให้ไม่ถูกข้อมูลที่ไม่จำเป็นวิ่งเข้ามา และเมื่อ
ค้นก็ได้ข้อมูลที่ตรงความต้องการ

คุณสมบัติพิเศษของ Practitioners' Portal คือ Federated Search
ทำให้ได้ผลการค้นจากข้อมูลที่มาจากหลายแหล่งในคราวเดียวกัน

บริการในตอนที่ยื่นหนังสือเล่มนี้ของ Practitioners' Portal ได้แก่

- Federated search
- SmallBlue-enabled search
- บริการเชื่อมผู้ใช้ไปยังผู้เชี่ยวชาญ
- tab “My Place” สำหรับให้ผู้ใช้แต่ละคนระบุ portlet ที่ตน
ต้องการใช้
- social bookmarking ให้แบ่งปัน URL ที่ต้องการรับข้อมูล
- RSS feed ที่ต้องการให้ข้อมูลจากแหล่งนั้นไหลเข้ามาหา

SmallBlue / Atlas

เป็นชื่อของ web service ที่อยู่ใน Practitioners' Portal ภายใน
IBM GBS เรียกชื่อว่า SmallBlue แต่ในบริการของบริษัท Lotus เรียก
ชื่อว่า Atlas หรือ Lotus Connections ภายใน SmallBlue มีข้อมูลที่
เปิดเผยภายในบริษัท ผนวกกับข้อมูลเชิงสถิติที่พนักงานผู้ใช้อนุญาต
(เขาเคารพสิทธิความเป็นส่วนตัวของพนักงาน)ให้รวบรวมเข้ามาเป็นข้อมูล
ความชำนาญภายในบริษัท จัดทำออกมาเป็นแผนผังโซเชี่ยลเน็ตเวิร์ก
SmallBlue จึงช่วยให้การค้นหาผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำได้ง่ายและรวดเร็วมาก

เครื่องมือ SmallBlue ประกอบด้วยเครื่องมือย่อย ๔ ตัว ที่ทำงานเชื่อมโยงกัน

1. SmallBlue Find ช่วยค้นหาบุคคลที่มีความรู้ที่ต้องการ
2. SmallBlue Reach ช่วยการตัดสินใจเลือกติดต่อคน จากรายชื่อจำนวนหนึ่ง
3. SmallBlue Net ช่วยให้เห็นโซเชียลเน็ตเวิร์กในสาขาความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง
4. SmallBlue Ego ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าตนมีคุณค่าอยู่ตรงไหนในโซเชียลเน็ตเวิร์ก

มี SmallBlue Team ทำหน้าที่ยกระดับการทำงานของเครื่องมือนี้ อย่างสม่ำเสมอ เช่นเกิด Synergy Search tool ช่วยให้ได้ผลค้นตรงตามความต้องการรายบุคคล โดยใช้ข้อมูลการใช้งานในอดีตของผู้นั้นเป็นแนวทางเกิด SmallBlue Whisper tool ช่วยแนะนำความรู้ที่เพื่อนร่วมโซเชียลเน็ตเวิร์กทำ tagging ไว้คือ **ทำให้ระบบมีความฉลาดขึ้นเรื่อยๆ** นั่นเอง

กระบวนการนำเสนอความรู้ให้ได้รับการยอมรับเข้าฐานข้อมูลพร้อมใช้ก็ได้รับการปรับปรุงให้ง่ายขึ้น ลดขั้นตอนลง และการแยกความรู้ที่มีคนใช้น้อยออกไปเก็บเข้าคลัง (archive) ก็มีการปรับปรุง **จะเห็นว่าฐานความรู้พร้อมใช้ของบริษัทไม่รก ไม่มีความรู้มากเกินไปจนจะทำให้ค้นยาก**

เครื่องมืออีกตัวหนึ่งคือ WikiCentral ใช้ Wiki platform ในการร่วมกันเขียนความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

BluePedia เป็นระบบเอนไซโคลปีเดียของ IBM GBS

นอกจากนี้ยังเริ่มใช้ blog ด้วย

มีผู้เชี่ยวชาญพร้อมช่วย ณ เวลาที่ต้องการ

เวลาที่ต้องการความรู้คือ teachable moment เครื่องมือที่อำนวยความสะดวกความต้องการนี้เริ่มในปี 2005 เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อและเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ณ จุดทำงาน โดยไม่ต้องละจากงานโดยใช้ IM (Instant Messaging) Application เมื่อผู้เชี่ยวชาญตอบ หรือมีการโต้ตอบกัน ความรู้ที่เกิดขึ้นถูกบรรจุเข้าใน FAQ เครื่องมือดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถระบุผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านและในด้านที่พนักงานอาวุโสผู้เชี่ยวชาญใกล้จะเกษียณอายุงานของบริษัทมี กิจกรรมนี้ได้ช่วยเก็บความรู้ไม่ให้สูญหายไปจากบริษัท

วัฒนธรรมมองการณ์ไกล

กิจกรรม KM ที่ใช้ Web 2.0 มีผลเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของ IBM GBS และมีผลเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนรู้และความรู้ คือทำให้เกิดวัฒนธรรม “ปรับตัวและปรับปรุงตลอดเวลา” โดยที่ยึดมั่นในวัฒนธรรมเคารพสิทธิส่วนตัวและปกป้องข้อมูลของพนักงาน

ผลกระทบ : ดัชนีและการวัดผลสำเร็จ

ตอนเขียนต้นฉบับหนังสือ กิจกรรม Web 2.0 เพิ่งเริ่มต้นได้เพียง ๗ เดือน ตัวชี้วัดจึงเป็นกิจกรรมของการถามและตอบคำถาม และจำนวนการเข้าไปใช้เครื่องมือต่างๆ ซึ่งมีมากอย่างน่าพอใจ

ข้อเรียนรู้และแผนในอนาคต

- ให้อฝ่ายกฎหมายและผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นส่วนตัวเข้าร่วมตั้งแต่ต้น
- ตรวจสอบความหมายของความรู้ให้ดี แยกแยะระหว่างความเชี่ยวชาญกับความสนใจ คนที่สนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้วย
- ประโยชน์ใช้งาน และประสบการณ์ของผู้ใช้มีความสำคัญในการปรับปรุงความรู้ให้เหมาะต่อผู้ใช้
- เน้นพลังของเทคโนโลยีประมวลผลและเอาใจใส่ความเป็นส่วนตัวไปพร้อมๆ กัน
- เทคโนโลยีประมวลผลอย่างเดียวไม่พอ ต้องคำนึงถึงบริบทและตัวคนด้วย
- เขาบอกว่าโอกาสในการสกัดความรู้จากข้อมูลโซเชียลเน็ตเวิร์กมีมากกว่าที่ทำกันอยู่ นั่นคือ ความเห็นเมื่อราวๆ ๗ ปีที่แล้วที่เทคโนโลยี big data ยังไม่แบ่งบานอย่างในปัจจุบัน

Info Graphic

ขอฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ :

ตัวอย่างที่ 4 องค์กร MITRE*

* บันทึกนี้ตีความจาก Appendix : Case Studies. MITRE

องค์กร MITRE เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจความรู้ด้วยการนำความรู้มาพัฒนากิจกรรมสร้างสรรค์ คือการวิจัยและพัฒนาที่สนองความต้องการของ “ผู้อุปถัมภ์” (ลูกค้า) มีการจัดเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ให้ตรงจริตหรือนิสัยของพนักงาน รวมทั้งเปิดช่องทางให้ความรู้ภายนอกที่จำเป็นต่อการทำงานไหลเข้ามาให้พนักงานใช้ เครื่องมือที่ใช้มีความหลากหลาย และมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้ตลอดเวลา รวมทั้งมีการยกย่องนักแบ่งปันความรู้ด้วยรางวัล President’s Award ซึ่งมีการมอบเป็นประจำทุกปี **ลักษณะพิเศษของระบบ KM ของ MITRE คือ** ต้องหาทางเชื่อมโยงกับองค์กรผู้อุปถัมภ์ด้วย

องค์กร MITRE เป็นองค์กรไม่แสวงกำไรที่ทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทำงานให้แก่หน่วยงานของรัฐ ๓ หน่วย คือ กระทรวงกลาโหม องค์การการบิน และกรมสรรพากร มีศูนย์วิจัยและพัฒนา ๓ ศูนย์ มีสำนักงานใหญ่ ๒ แห่งอยู่ในรัฐแมสซาชูเซตส์ และรัฐเวอร์จิเนียโดยมีสำนักงานย่อยอยู่ทั่วประเทศและทั่วโลก มีพนักงานเป็นนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญ รวม ๖,๘๐๐ คน

กิจการของ MITRE จัดองค์กรอยู่ใน ๔ หน่วยธุรกิจ

๑. The Center for Advanced Aviation Development
๒. The Center for Integrated Intelligence Systems
๓. The Command and Control Center
๔. The Center for Enterprise Modernization

ประวัติและวัตถุประสงค์ของ KM ใน MITRE

กำลังคนของ MITRE มีทักษะ และความร่วมมือกันสูงมาก โดยทำงานร่วมกันกับหน่วยงานของรัฐ ๓ หน่วยงานที่กล่าวแล้ว ในแต่ละช่วงเวลาองค์กรมีงานประมาณ ๑,๘๐๐ โครงการ พนักงานจึงมีการเปลี่ยนงาน และเปลี่ยนทีมงานบ่อย

เป้าหมายของ KM คือช่วยให้ค้นหาความเชี่ยวชาญได้ง่าย และได้รายละเอียด professional profile ของคนที่ต้องการ รวมทั้งให้มีการให้ และรับข่าวสารและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล

การกำกับดูแล และงบประมาณสนับสนุน

KM program อยู่ในหน่วย Knowledge Services and Corporate Communications Division ทำงานร่วมใกล้ชิดกับหน่วย IT

มีพนักงาน ๒ คน ทำงานบางช่วงเวลาทำหน้าที่เป็นผู้นำของ KM program โดยมี Knowledge Manager กระจายอยู่ที่องค์กรอีก ๖ คน ทั้งหมดนั้นเป็น Knowledge Services Team ที่ทำหน้าที่จัดการระบบบริการต่อ end user ด้านการค้นหาสารสนเทศ การส่ง การให้บริการ แก่ชุมชนและทีม ให้คำแนะนำ KM collaboration การฝึกอบรม KM และการทำให้สารสนเทศไหลไปถูกทาง

ธุรกิจความรู้

MITRE ทำธุรกิจความรู้ ดังนั้นพนักงานทุกคนเป็น “ผู้ทำงานความรู้” (Knowledge Worker)

ระบบไอที (ทั้ง hardware และ software) ของ KM ดูแลโดย ฝ่ายไอที โครงสร้างพื้นฐานของระบบไอที ได้แก่ Windows, intranet, portal applications, SharePoint, team rooms, network

ทั้งฝ่าย KM และ ฝ่าย IT สนับสนุนโดย ฝ่าย Innovation & Planning ที่ทำงานวิจัยเทคโนโลยีนำสมัย และบริหารโครงการนำร่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

ทั้ง ๓ หน่วยงานรายงานต่อ CIO (Chief Information Officer) ในฐานะ ผู้นำแห่งการแบ่งปันความรู้และความร่วมมือและในขณะเดียวกันผู้บริหารสูงสุด (CEO) ก็ทำตัวเป็น Knowledge Champion

ประมาณร้อยละ ๘๐ ของกิจกรรม KM (การนำความรู้ ออกแบ่งปัน และกิจกรรมสนับสนุน) กระจาย และรับผิดชอบโดยหน่วยภารกิจ การสนับสนุน โดยส่วนกลางขององค์กรมีเฉพาะกิจกรรม best practice tagging บริการสนับสนุน CoP และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

งบประมาณสนับสนุน KM มาจากงบประมาณส่วนกลางขององค์กร มีการยืมนักวิจัยมาจากภารกิจพอสมควร และคิดค่าตัว (ค่าเวลา) นักวิจัย เหล่านั้นผ่านรหัสของโครงการ

มี CIO Customer Council ที่มีตัวแทนจากหน่วยธุรกิจ ทำหน้าที่ แจ้ง CIO ว่ากิจกรรมใดบ้างที่มีประโยชน์ต่อธุรกิจของตนและทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของหน่วย KM ในการวางยุทธศาสตร์ให้เกิดการ แบ่งปันความรู้ และความร่วมมือ รวมทั้งร่วมกันจัดการ Knowledge Assets ให้เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ต่อ

ภายในองค์กร MITRE ถือกันว่า หัวหน้าโครงการ เป็นผู้นำและผู้ รับผิดชอบ KM

กระบวนการและเครื่องมือเพื่อแบ่งปันความรู้และ ระบุที่อยู่ของความรู้ความชำนาญ

MITRE เน้นที่ Knowledge Sharing Tools มากกว่ากระบวนการ โดยในตอนแรกเปิดให้พนักงานเลือกใช้ tools KM 2.0 ได้ตามความพอใจและความถนัด **ปล่อยให้เกิดวิวัฒนาการว่าในที่สุดเครื่องมือใดที่เหมาะสมที่สุด** แต่ก็มีมีการปรึกษาหารือกันว่าควรมีมาตรการกำหนดระบบจากส่วนกลางเพียงใดที่จะไม่ปิดกั้นความริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน

Mitre MII (MITRE Information Infrastructure)

เป็นระบบ intranet และ information management system ที่เริ่มใช้ตั้งแต่ปี 1994 เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกต่อการแบ่งปันความรู้ บูรณาการกับบริการเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญและโซเชี่ยลเน็ตเวิร์ก

ภายใน MII มี portlet ส่วนตัวที่สามารถ “**จัดตามความต้องการ**” (customize) ของเจ้าตัวได้ มี tab ที่ลิงค์ไปยังโครงการและข่าวที่สนใจได้ สามารถลิงค์ไปยัง IT Services, Meetings Support, ปฏิทิน, RSS feeds และลิงค์ที่ใช้อยู่

ภายใน portlet มี FastJump tab ที่ลิงค์ไปยังข้อมูลว่าใน ๓๐ วันที่แล้วมีการ search เรื่องใดมากที่สุด มี Phone Book ให้ค้นหาตัวบุคคล CoP และรายชื่อคนและอีเมลที่ต้องการ โดยมีฐานข้อมูลสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง เช่น PeopleSoft database, Micosoft Outlook Calendar เป็นต้น เจ้าของสามารถเพิ่มรายชื่อและข้อมูลของบุคคลเข้าใน Phone Book ของตน และอาจเชิญบุคคลเข้าร่วมประชุมผ่านช่องทางนี้ได้เลย

ใน portlet ส่วนบุคคลนั้น มีฟิวดอร์ About Me ใส่ประวัติของตน เพื่อแนะนำต่อเพื่อนร่วมงาน

มีการปรับปรุง MII อยู่เสมอ และยกเครื่องใหญ่ทุกๆ ๓ - ๕ ปี

Mitrepedia

เป็น Wikipedia ภายในองค์กรให้พนักงานทุกคนเข้าไปใช้ และเข้าไปปรับปรุงเนื้อความรู้อันได้

ProjectPages Online

เป็นรายการชื่อโครงการออนไลน์ ให้พนักงานเข้าไปหาความรู้และแบ่งปันความรู้ได้จากหน้าของแต่ละโครงการ มีลิงค์ไปยังความรู้ที่เกี่ยวข้องได้

Blogs

Blogs @ MITRE เป็นเครื่องมือแบ่งปันความรู้และสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการ เริ่มปี 2003 ต่อมาปี 2008 เริ่ม Executive Blogs เพื่อให้ผู้บริหารเสวนากันเรื่องเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแผน ระบบบล็อกเปิดให้พนักงานเข้าไปอ่านหรือค้นย้อนหลังได้ผ่าน MII enterprise search

Community Share

ใช้ Microsoft SharePoint สำหรับร่วมกันจัดการเอกสารผ่านเว็บ เป็นระบบกลางสำหรับข้อมูลของโครงการทั่วทั้งองค์กร โดยมีเป้าหมายคือ

- เป็น collaboration tool สำหรับสารสนเทศเกี่ยวกับโครงการ
- ส่งเสริมความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ
- ส่งเสริมการจัดเก็บเนื้อความรู้อุ้สำคัญ
- ทำให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลของทีมหรือ CoP ได้

พนักงานสามารถเข้าไปขอเปิด project site ได้ผ่านการกรอกแบบฟอร์มออนไลน์

Community Share ดำเนินการโดยทีมที่มี 10.2 FTEs ประกอบด้วยหัวหน้า นักพัฒนา application และเจ้าหน้าที่ support ทีมนี้สร้างและออกแบบแต่ละ project site แต่เจ้าของ site เป็นผู้ดูแลเนื้อหาให้สอดคล้องและทันสมัย และหา “ลูกค้า” เข้ามาใช้งาน ในลักษณะที่เป็น “ชุมชนที่มีชีวิต” (organic community) หาก project site ใดหนึ่งไม่มีการเคลื่อนไหวถึง ๙๐ วัน ก็จะถูกเอาไปออกโดยอัตโนมัติ

แต่ละ site ใน Community Share มี metadata ที่เกี่ยวข้องมากมาย ที่มีคุณค่าต่อผู้เข้าไปค้นหา เป็นเสน่ห์ให้พนักงานเข้าไปใช้งาน

MII Search

เครื่องมือชื่อ Moogle หรือ MITRE Google ซึ่งก็คือ Google ที่ปรับให้เหมาะต่อการใช้งานใน MITRE นั่นเอง โดยมีทีมจัดการและสนับสนุนเพื่อให้ใช้งานง่าย ทรงพลังในการหา และเสนอข้อมูลความรู้ที่ผู้ค้นหาต้องการ รวมทั้งมีการสอบถามความเห็นของผู้ใช้เป็นระยะๆ เป็นข้อมูลสำหรับนำมาปรับปรุงระบบ มีรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้งานมากมาย

Onomi

เป็นเครื่องมือ social tagging และ bookmarking ที่บูรณาการกับ Google ช่วยให้พนักงานแบ่งปันแหล่งความรู้ ตัวบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ CoP และหัวเรื่องได้อย่างรวดเร็ว สนองการทำงานที่ต้องการแข่งกับเวลา

ลักษณะสำคัญคือ Onomi เปิดให้ผู้ใช้แบ่งปันแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้แหล่งความรู้กว้างขวาง และยังเชื่อมโยงกับเครื่องมืออื่น และมีรูปแบบอำนวยความสะดวกต่อการใช้งานมากมาย โดยไม่ใช่แค่บริการบุคคล แต่ยังเอื้อต่อทีม subject area social network และ virtual community โดยการที่ตัว Onomi เปิดให้ความรู้ภายนอกไหลเข้ามาได้ มันจึงกลายเป็น virtual repository ของความรู้

TWITRE

คือ Twitter ของ MITRE นั่นเอง เป็นเครื่องมือ microblogging เพื่ออำนวยความสะดวกต่อโซเชียลเน็ตเวิร์กและบอกตำแหน่งแห่งที่ของผู้เชี่ยวชาญความรู้ เน้นการเป็นเครื่องมือ commercial social networking ที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ข้ามศูนย์ย่อย

ที่น่าสนใจคือ เครื่องมือนี้พัฒนาขึ้นโดยพนักงานฝึกงาน เพื่อทดลองว่าเครื่องมือนี้ดึงดูดคนวัยหนุ่มสาวหรือไม่ คำตอบคือได้ผลเกินคาด

OneCommunity

เป็นเครื่องมือโซเชียลเน็ตเวิร์กสำหรับคนทำงานงานด้านข่าวสาร ล้วงความลับ (intelligence) ข้ามหน่วยงานสำหรับให้บริการหน่วยงานด้านนี้

ของสหรัฐ ลักษณะสำคัญคือเครื่องมือจะหาข้อมูลของตัวบุคคล และช่องทางติดต่อให้ด้วย

เครื่องมือนี้สร้างข้อมูลขึ้นจาก online user data ซึ่งเดี๋ยวนี้เรียกชื่อว่า Big Data Technology เมื่อนำเครื่องมือนี้ไปเชื่อมต่อกับเครื่องมืออื่น ผู้ใช้ก็อาจทำ tagging หรือ bookmarking ช่วยให้ค้นหา

เครื่องมือทุกตัวของ MITRE มีการประเมินความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้ เอามาปรับปรุงเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

วิถีปฏิบัติเพื่อผูกพันพนักงาน

MITRE ใช้ ๓ วิธีการเพื่อผูกพันพนักงานกับระบบ KM โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเครื่องมือแบ่งปันความรู้ของตน คือ

๑. การรณรงค์ มีการรณรงค์เป็นช่วงๆ ด้วยวิธีการที่แตกต่างหลากหลาย ตัวอย่างของการรณรงค์คือ [Seven Essential Steps for MITRE Information Management](#)
๒. การฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานใช้เครื่องมือคล่อง เมื่อเครื่องมือเปลี่ยนไป พนักงานก็อาจต้องเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม
๓. การปฐมนิเทศแก่พนักงานใหม่ ใช้เวลา ๔ ชั่วโมง

ประเด็นด้านการจัดระบบและวัฒนธรรมองค์กร

MITRE มีวัฒนธรรมของ “ผู้เชี่ยวชาญ” ที่แต่ละคนต้องการการยอมรับ องค์กรจึงยอมรับความแตกต่างหลากหลายของการใช้เครื่องมือแบ่งปันความรู้ และนำเอาประสบการณ์การใช้เหล่านั้นมาเป็นข้อเรียนรู้ และดำเนินการจัด

ระบบให้ตรงความต้องการของผู้ใช้ คือถือว่ากระบวนการพัฒนาเครื่องมือ KM เป็น “กระบวนการที่มีชีวิต” (organic process)

ความท้าทายและบทเรียน

- ตัวปิดกัน ๔ อย่าง (๑) คนและความไว้วางใจ (๒) เทคโนโลยี (๓) กาลและเทศะ (๔) ความปลอดภัย (security)
- งานที่ซับซ้อนและยากในด้านเลือก electronic project files จัดระบบเนื้อความรู้ การจัดลำดับชั้นความรู้ และการขอคำยินยอม
- ความขัดแย้งระหว่างการแบ่งปันความรู้และการปกปิดเป็นความลับขององค์กร
- เปรียบเทียบ MII กับเครื่องมือแบ่งปันความรู้ตัวอื่นๆ
- ผู้ใช้ต้องการปรับเครื่องมือให้เหมาะกับตน ซึ่งอาจทำให้ทีมกลางสนับสนุนยาก
- ผู้ใช้บางคนไม่ชอบเอาประวัติขึ้นออนไลน์
- องค์กรต้องดำเนินมาตรการต่างๆ มากมาย เพื่อเอาชนะข้อจำกัดข้างต้น
- ใช้ Google เชื่อมแหล่งความรู้ต่างๆ
- พนักงานมีอิสระที่จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมต่อวิชาชีพของตน
- ความรู้ที่ยังไม่ได้ตรวจสอบ สามารถนำเสนอได้ในฐานะนั้น
- ฝ่ายจัดการกลางว่องไวในการตรวจพบสิ่งดีๆ และจัดการความก้าวหน้า

- ผู้ใช้ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมต่อนิสัยของตน หากได้ผลดีก็เป็นอันใช้ได้
- ต้องมีเกณฑ์คุณภาพที่ดีของ metadata
- องค์กรอุปถัมภ์ของ MITRE ยึดหยุ่นต่อการใช้เครื่องมือที่ช่วยให้การร่วมมือกับ MITRE อย่างได้ผล แต่ที่จะให้องค์กรเปลี่ยนมาใช้เครื่องมือใหม่เป็นเรื่องใหญ่ เพราะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- แคมเปญในหน่วยธุรกิจมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนมาใช้เครื่องมือแบ่งปันความรู้ที่ให้ผลดีต่องานหรือสไตล์การทำงานที่แตกต่างกัน
- อย่าละเลยการจัดบริการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ
- จัดแรงจูงใจให้พนักงานแบ่งปันความรู้ออนไลน์
- เพื่อสร้างบรรยากาศไว้วางใจต่อกัน เปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานข้อมูลส่วนตัวเพื่อดึงดูดการติดต่อและควบคุมการเข้าถึงข้อมูลให้น้อย
- ให้ความรู้แก่ผู้ใช้เพื่อค่อยๆ ดึงเข้ามาร่วม
- ทำให้เครื่องมือใช้งานง่าย
- เมื่อมีข้อความรู้ที่จะส่งตรงไปยังผู้ใช้โดยตรง ให้คำนึงถึงความน่าสนใจและความกระชับ
- จำกัดข้อมูลที่ต้องขออนุญาตผู้บริหารก่อนนำออกเผยแพร่ให้เหลือน้อยที่สุด
- พัฒนาความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับองค์กรผู้อุปถัมภ์ ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- ในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ให้ร่วมมือกับทั้งภาคีด้านเทคนิค และด้านธุรกิจ
- หาทางให้เจ้าของเนื้อความรู้และผู้ร่วมแบ่งปันความรู้ เข้ามา มีบทบาทใกล้ชิด
- update ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ด้วยเครื่องอัตโนมัติ แต่จงเคารพ ความเป็นส่วนตัวของพนักงานในการสื่อสาร เช่น ในอีเมล เป็นต้น
- ทำให้เทคโนโลยีเป็นเรื่องโปร่งใสต่อพนักงาน
- ดึงดูดคนเข้ามาใช้ด้วยเนื้อหาสาระที่มีประโยชน์ แม้จะไม่ใช่งาน เช่น ข้อมูลเรื่องลมฟ้าอากาศและการจราจร
- ดึงฝ่ายประชาสัมพันธ์และห้องสมุดเข้าร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อสร้าง critical mass
- อำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้ให้มากที่สุด ให้สามารถปรับเครื่องมือให้ เหมาะต่อการใช้งานของตนได้
- เครื่องมือต่างๆ ต้องยืดหยุ่นต่อการพัฒนาต่อเนื่อง โดยเปิดให้ผู้ใช้ บอกความต้องการ และพัฒนาขึ้นทีละน้อย
- ใช้ open standards เพื่อเปิดช่องให้นำข้อมูลจากที่อื่นมาใช้ได้ และดึงเอาข้อมูลไปใช้ บนเครื่องมืออื่นได้

พนักงานของ MITRE มีนิสัยต้องการการยอมรับในบทบาท และ ความสามารถของตน องค์กรจึงส่งเสริมการแบ่งปันความรู้โดยมีรางวัล อย่างเป็นทางการแก่พนักงานที่แสดงบทบาทแบ่งปันความรู้ เกิดผลดีต่อ องค์กรผู้อุปถัมภ์ ต่อ MITRE และต่อเพื่อนร่วมงานเรียกว่า [President's Award](#) ที่มีพิธีมอบเป็นรายปี

ผลกระทบ ตัวชี้วัดและการวัดผลสำเร็จ

มีการวัดผลกระทบของ KM program เป็นระยะๆ มาตั้งแต่ปี 1997 รวมทั้งประเมินการใช้เครื่องมือเป็นรายชิ้น หรือขอ feedback จากผู้ใช้ เพื่อนำมาปรับปรุง รวมทั้งมีเครื่องมือวัดซ่อนอยู่ข้างในเพื่อประเมินว่าเครื่องมือตัวใดส่งเสริมความร่วมมือได้ดี

เขายกตัวอย่างการประเมินเครื่องมือ OneCommunity มีการนับจำนวน contact ใหม่ และประเมินความไว้วางใจ (trust) ระหว่างองค์กรที่เพิ่มขึ้น มีการขอให้พนักงานตอบแบบสอบถาม ต่อไปนี้

- ท่านมีมุมมองต่อการแบ่งปันความรู้ใน MITRE อย่างไร
- คุณค่าของการแบ่งปันความรู้ใน MITRE คืออะไร
- มีเครื่องมือ KM อะไรบ้างที่ส่งเสริมการไหลของความรู้
- มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการไหลของความรู้

สรุปได้ว่า พนักงานชอบ Moogle, Community Share, และ เครื่องมือแบ่งปันไฟล์ ซึ่งเป็นเครื่องมือเก่า แต่พนักงานก็ชอบที่มีเครื่องมือหลากหลายให้ใช้

AAR ของผม

ข้อเรียนรู้จาก MITRE ที่ระบบ KM เชื่อมโยงกับองค์กรผู้อุปถัมภ์ ทำให้ผมนึกขึ้นได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่มี supply chain และ marketing partners หรือองค์กรที่ต้องทำงานร่วมมือกัน หากมีระบบ KM ที่เอื้อต่อความเชื่อมโยงร่วมมือกันด้านการแบ่งปันความรู้ เกิดผลลัพธ์ด้านผลงานในระดับก้าวหน้า หรือก้าวกระโดด ก็จะเป็น “ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้” อย่างแท้จริง

Info Graphic

ข้อฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ : **A A R (จบ) ***

บันทึกตอนสุดท้ายนี้ เป็น AAR ของผมเองว่า หนังสือเล่มนี้บอก
ขอบฟ้าใหม่ในเรื่อง KM จากความรู้ที่เคยมีเมื่อราวๆ ๗ ปีที่แล้วว่าเป็น
อย่างไรบ้าง

KM ต้องเป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนผลสำเร็จของธุรกิจ ความ
เชื่อมโยงกับหน่วยธุรกิจ หรือการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ จึงมีความสำคัญยิ่ง
และจะยิ่งดีหากใช้เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างสรรค์กับ
ภาคีธุรกิจ หรือภาคีการกิจ ภายนอกองค์กร ในการที่จะใช้พลังความร่วมมือ
ออกไปนอกองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสก้าวกระโดดในผลงาน ดังที่ผม AAR ไว้ใน
บันทึกชุดนี้ในตอนที่แล้ว

ขอบฟ้าใหม่ของการจัดการความรู้เมื่อ ๗ ปีที่แล้ว (และยังชัดเจนขึ้น
ในปัจจุบัน) คือการมีเครื่องมือ Web 2.0 และ social networking ให้ใช้
การจัดระบบให้พนักงานใช้เครื่องมือง่าย และใช้พร้อมไปในเวลาทำงาน
เพื่อเพิ่มคุณภาพผลงานของตน จึงมีความสำคัญยิ่ง

นอกจากอำนวยความสะดวกในเรื่องเครื่องมือ ทีมอำนวยความสะดวก
ส่วนกลางด้านการจัดการความรู้ ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการแบ่ง
ปันความรู้ และคอยหมั่นตรวจสอบปัจจัยเอื้อต่อการไหลของความรู้ และ
หาทางส่งเสริม พร้อมๆ กับตรวจสอบหาปัจจัยขัดขวาง และหาทางขจัด

ความเข้าใจที่สำคัญที่สุดคือการเชื่อมโยงพนักงาน สำคัญกว่าตัว
ความรู้ เพราะการที่พนักงานเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสาร แบ่งปันความรู้และ
ประสบการณ์กัน คือความรู้ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เรียกว่า
Big Data Technology สามารถสกัดความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ได้

แต่สำคัญกว่าความรู้และการติดต่อสื่อสาร คือ**ความคิดสร้างสรรค์**
(creativity) ผมคิดว่าการเชื่อมโยงระหว่างพนักงาน และแบ่งปันความรู้

ระหว่างกัน เป็นการเปิดช่องทางสู่ความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ความคิดสร้างสรรค์รวมหมู่” (collective creativity)

ผมคิดว่าหนังสือเล่มนี้ยังหยุดอยู่แค่ความรู้ ยังไปไม่ถึงความคิดสร้างสรรค์ และหากจะไปให้ถึงความคิดสร้างสรรค์ ต้องเพิ่มเครื่องมืออีกชิ้นหนึ่ง คือ “การไตร่ตรองสะท้อนคิด” (reflection) จากประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไตร่ตรองสะท้อนคิดร่วมกัน ในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทั้งแบบ F2F (face to face) และแบบ virtual meeting ซึ่งที่จริงก็คือ เครื่องมือ AAR นั่นเอง

หนังสือเล่มนี้เด่นมากในด้านเครื่องมือ Web 2.0 แต่หย่อนด้านเครื่องมือ Human KM ซึ่งวงการ KM ไทยเราเข้มแข็ง ดังนั้น หากได้นำมาผสมกันเข้า ก็จะขับเคลื่อน KM ไทยไปอีกภพภูมิหนึ่งได้

ความเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือการดำเนินการ KM อย่างเป็นระบบให้รับใช้และส่งผลต่อธุรกิจหลักขององค์กร และมีการวัดการส่งผล (หรือน่าจะส่งผล) นี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นด้านที่ KM ไทยอ่อนแอ ดังนั้น ตัวอย่างวิธีดำเนินการในหนังสือเล่มนี้จึงน่าจะมีคุณูปการต่อการนำ KM ยุคใหม่มาใช้ประโยชน์สร้างสรรค์สังคมไทย



ភាគ ១