

บันทึกชุด “ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้” นี้ ถอดความจากหนังสือชื่อ [The New Edge in Knowledge](#) เขียนโดย Carla [O'Dell](#) & Cindy Hubert แห่ง APQC (American Productivity and Quality Center) ให้มุมมองต่อ KM สมัยใหม่ มีประเด็นทั้ง เชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ สอดคล้องกับยุคสมัยอย่างยิ่ง

บันทึกตอนที่ ๕ นี้ มาจากบทที่ 3 Knowledge Management Strategy and Business Case

สรุปได้ว่า ตอนที่ ๕ นี้ว่าด้วยเรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์ KM ขององค์กร ที่ส่งผลต่อกิจการ ขององค์กรอย่างแท้จริง เป็น KM ที่ “มีชีวิต” คือมีวิวัฒนาการก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยต้องทำในรูปแบบ “การวางแผน ธุรกิจ KM”

ยุทธศาสตร์ KM ในที่นี้ เป็นขององค์กร ที่มีผู้บริหารหลายคน และท่านเหล่านั้นเป็น สปอนเซอร์ ของกิจกรรม KM ซึ่งหมายความว่าท่านเหล่านั้นจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรม KM โดยมีความชัดเจน ว่าต้องการให้ KM ก่อผลกระทบอะไรทั้งต่อองค์กรภาพใหญ่ และต่อหน่วยงานย่อยของตน และผู้บริหารเหล่านั้น มั่นใจว่ายุทธศาสตร์ตามแผนธุรกิจ KM ที่เสนอ จะสนองผลที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนแรกคือ ตรวจสอบ “KM maturity” ขององค์กร ซึ่งหมายความว่า มีความเชื่อว่าองค์กรมีการ ดำเนินการ KM อยู่แล้ว แต่อาจทำอย่างไม่เป็นระบบ และไม่รู้ตัว จุดสำคัญคือต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ต้องดำเนิน การต่อยอดจากจุดแข็งที่มีอยู่แล้ว นี่คือนิยามอย่างหนึ่งของ KM

KM ระดับองค์กร กับ KM เฉพาะส่วน

ผู้เขียนแนะนำให้ใช้ KM ทั้งองค์กร (Enterprise KM) ไม่แนะนำให้ใช้เฉพาะบางหน่วยงาน (Local KM Initiatives) แบบต่างหน่วยต่างทำ เพราะคุณค่าสำคัญอย่างหนึ่งของ KM คือช่วยเหลือเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน และประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายระหว่างหน่วยงาน ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีพลังยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้มี economy of scale จากการลงทุนส่งเสริม KM

โครงสร้างความคิดสำหรับพัฒนายุทธศาสตร์ KM

โครงสร้างความคิดที่ผู้เขียนแนะนำให้ใช้คือ ระดับพัฒนาการของ KM ที่เสนอโดย APQC (APQC's Level of Knowledge Management Maturity) ดังรูปและคำอธิบายต่อไปนี้

องค์กรที่มีพัฒนาการ ระดับ ๑ (Initiate : Growing Awareness) มีความตระหนัก ว่าองค์กรมีปัญหาในการเก็บรักษา และแลกเปลี่ยน ความรู้ ผู้นำ KM ส่งเสริมการทำความเข้าใจ KM และการพัฒนายุทธศาสตร์ KM เริ่มโดยหาทางประเมิน ว่าพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเพียงใด มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค มีเครื่องมือและเทคโนโลยี สำหรับ นำมาปรับใช้ได้ ในกระบวนการ KM อย่างไรบ้าง

ระดับที่ ๒ (Develop : Growing Involvement) มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการไหลของความรู้ ภายในองค์กร มีกลุ่มแกนนำ KM และทิศทางเชิงกลยุทธ์ กลุ่มแกนนำดำเนินการระบุความรู้ที่มีความสำคัญ ยิ่งยวด (critical knowledge) จัดการประชุมปฏิบัติการหาความต้องการ (need assessment) ร่วมกับพนักงานด้าน IT และด้านอื่นๆ ซึ่งผมคิดว่าหน่วย HRD (Human Resources Development) และ OD (Organization Development) ต้องเข้าร่วมเป็นแกนนำ กำหนด Key Performance Indicators ของระบบ KM รวมทั้งทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Maps) เพื่อบอกความต้องการความรู้ และช่องว่าง (gaps) ที่มีอยู่

ระดับที่ ๓ (Standardize : Aligning processes and approaches) มีมาตรฐานการไหลของความรู้ โฟกัสที่ความต้องการของบริษัท เห็นผลที่ได้จาก KM และมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน KM (KM Infrastructure) มีความเป็นเจ้าของ (Strategic ownership) ต่อ KM โดยมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ชัดเจน และมีการตรวจสอบสุภาพ และผลสัมฤทธิ์ของ KM ด้วย

ระดับที่ ๔ (Optimize : Driving organizational outcomes) มี alignment ระหว่าง KM กับ Organizational Objectives โดยเน้นที่การยกระดับความรู้สำคัญทั่วทั้งองค์กร สำหรับใช้สนับสนุน พันธกิจขององค์กร KM ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่หลัก ยุทธศาสตร์ KM บูรณาการอยู่ในยุทธศาสตร์ องค์กร และรายงาน KM บูรณาการอยู่ในรายงานขององค์กร ในการวัด Performance Assessment ของพนักงาน มีการวัดผลงาน KM ด้วย KM บูรณาการอยู่ใน Talent management และ Leader development ขององค์กร

ระดับที่ ๕ (Innovate : Improving) ปฏิบัติการ KM ผังอยู่ในกระบวนการหลักขององค์กร โฟกัสที่ความสามารถในการใช้ KM ระดับองค์กร การไหลของความรู้สนับสนุนนวัตกรรม และ continuous improvement KM เป็นส่วนหนึ่งของ Enterprise Excellence Framework ระบบงบประมาณขององค์กร มีงบประมาณของ KM อยู่ด้วย และหน่วย KM ทำงานร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ talent management, leader development, process improvement, organizational learning เพื่อพัฒนาแนวทางดำเนินการใหม่ๆ ที่ช่วยยกระดับของผลประกอบการขององค์กร

การใช้ความรู้ พัฒนาขึ้นกับโปรแกรม KM อย่างไร

เมื่อขีดความสามารถด้าน KM พัฒนาขึ้น ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่า และคุณค่าก็เพิ่มขึ้น ลักษณะและธรรมชาติของความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวดจะมีวิวัฒนาการตามระดับ ของพัฒนาการของ KM เป็น ๔ แบบของความรู้ คือ

- Ad hoc knowledge การจับความรู้ และนำเอาไปใช้ต่อ (reuse) มีน้อย
- Applied knowledge มีความตระหนักในความสำคัญของความรู้ จึงมีระบบการนำไปใช้ต่อ
- Leveraged knowledge ความรู้และการไหลของความรู้ เป็นหัวใจของผลประกอบการ
- Dynamic knowledge มีการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และนวัตกรรม

กำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับคุณค่าของ KM ในองค์กร

เมื่อมีความชัดเจนเรื่องพลังของ KM จุดอ่อนของ KM ในองค์กร และโอกาสในการยกระดับแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ กำหนดความชัดเจนว่าจะนำ KM ในสร้างผลลัพธ์ต่อองค์กรอย่างไร ดังตัวอย่างของ วัตถุประสงค์

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

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

ด้านคน ต้องจัดให้มีโครงสร้างกลางของการสื่อสารที่ทำให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้ รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานทราบความคาดหวังในผลงาน และต่อพนักงาน รวมทั้งให้สามารถระบุตัวพนักงาน ที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำด้าน KM

ด้านกระบวนการ ต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและมีวิธีจัดการ “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) ที่มีคุณค่าสูง มีวิธีการวัดคุณค่าของ KM, เครื่องมือ, และโครงการ ต่อองค์กร เพื่อสร้าง alignment ของสิ่งเหล่านั้น ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีต้องทำให้เกิดโครงสร้างกลางด้านเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อน KM ของทั้งองค์กร ไม่ใช่ต่างหน่วยต่างใช้เทคโนโลยีคนละอย่าง มี common taxonomy สามารถเอื้อให้มีการ จัดการ content หรือความรู้ ในด้านการตรวจจับ รวบรวม จัดหมวดหมู่ และแก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งเอื้อต่อการไหลของความรู้ตามความต้องการ ต้องมีความชัดเจนว่า เทคโนโลยีที่จัดขึ้น จะช่วยพนักงานแต่ละคนให้ ค้นหาความรู้ ค้นหาพนักงานที่มีความรู้ ที่ต้องการได้สะดวกรวดเร็ว รวมทั้งพนักงานสามารถแลกเปลี่ยน แบ่งปัน “ความรู้ปฏิบัติ” ของตน ผ่านระบบเทคโนโลยีได้สะดวก

จุดสมดุลของยุทธศาสตร์

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันเสาร์ที่ 04 กรกฎาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันเสาร์ที่ 04 กรกฎาคม 2015 เวลา 11:25 น.

ผู้เขียนแนะนำว่า ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ น่าจะลงทุนพัฒนาระบบขององค์กรในภาพรวม มากกว่าเครื่องมือขึ้นเล็กน้อย ควรเน้นใช้เงินเพื่อส่งเสริมกระบวนการ และด้านคนให้มาก ระวังอย่าหมดเงินไปกับเทคโนโลยีราคาแพง ที่ใช้ไม่ได้ไม่คุ้มค่า

วางแผนธุรกิจ KM

หัวใจคือ KM ต้องทำให้กิจการหรือธุรกิจขององค์กรดีขึ้น จึงต้องมีการวางแผนธุรกิจของกิจกรรม KM เชิงปฏิบัติ ว่า KM ที่กำลังวางยุทธศาสตร์นี้ จะให้ผลต่อองค์กรอย่างแท้จริง มีการประมาณการการลงทุน และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้ความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด ไหลไปยังจุดที่มีความต้องการ อย่างแท้จริง

กล่าวให้ง่ายที่สุดคือ “แผนธุรกิจ KM” ต้องผ่านการพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงหลายระดับ ว่าเป็นกิจกรรมที่ก่อผลคุ้มค่า ต่อธุรกิจหลักขององค์กร 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

ย้ำว่า ต้องเป็นแผนธุรกิจ KM ของทั้งองค์กร และต้องใช้เวลา การปรึกษาหารือ และการไตร่ตรอง อย่างรอบคอบในขั้นตอนนี้

วิพากษ์และสรุป

มี ๕ ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนา [KM Strategy](#)

5. กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ KM

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันเสาร์ที่ 04 กรกฎาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันเสาร์ที่ 04 กรกฎาคม 2015 เวลา 11:25 น.

1. สมดุลระหว่าง people, process, technology
2. ตอบสนองเป้าหมายภาพใหญ่ของทั้งองค์กร
3. ถูกกาละ
4. ช่วยยกระดับกิจกรรม/กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่เป็นตัวหลักขององค์กร
5. ยุทธศาสตร์นี้ จะช่วยเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อคุณค่าของ KM

วิจารณ์ พานิช

๓๑ พ.ค. ๕๘

คัดลอกจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/591853>