

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : 16. ตัวอย่าง 2. บริษัท Fluor (1)..

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:09 น.

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 ๑๖ นี้ มาจาก Appendix : Case Studies. [Fluor](#) และเนื่องจากเป็นสาระด้านการปฏิบัติที่มี ความสำคัญ ผมจึงสรุปรายละเอียดมาลงไว้ จึงต้องแบ่งเรื่องของบริษัท Fluor เป็นสองตอน คือตอนที่ 16 และ 17

สรุปได้ว่า บริษัท Fluor มีการดำเนินการ KM อย่างจริงจังมาก เป็น KM ที่กลมกลืนไปกับธุรกิจ ขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมผลประกอบการ ใช้ CoP เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ

ข้อมูลของบริษัท Fluor โดยย่ออยู่ใน [บันทึกนี้](#) เป็นบริษัทข้ามชาติด้านวิศวกรรม ที่ทำธุรกิจ หลากหลายมาก ก่อตั้งในปี 1912 คือมีอายุ ๑๐๓ ปี ปัจจุบันทำงานพัฒนาและดำเนินการกิจการ ใน อุตสาหกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ เคมี ปิโตรเคมี บริการภาครัฐ การศึกษา วิทยาศาสตร์ชีวภาพ กระบวนการผลิต เหมืองแร่ น้ำมันและก๊าซ โทรคมนาคม โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม

โครงการที่ทำได้แก่ ออกแบบและก่อสร้างโรงงานผลิตสินค้า โรงถลุงแร่ โรงงานผลิตยา โรงพยาบาล โรงไฟฟ้า โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม และการขนส่ง มีสำนักงานใน ๒๕ ประเทศในทุกทวีป

บรรยากาศการทำงานของบริษัทคือ global, mobile, cyclical, และ collaborative โดยพนักงานในทุก สำนักงานทั่วโลกต้องทำงานร่วมกัน ในการทำโครงการแต่ละชิ้น บริษัทจึงเผชิญสภาพหาพนักงานยาก และพนักงานต้องเดินทาง และเนื่องจากเป็นบริษัทเก่าแก่ การเกษียณอายุงานจึงเกิดบ่อย และต้องการมาตรการ เก็บความรู้ไว้ในองค์กร รวมทั้งการบูรณาการและร่วมมือกับ supply chain

ประวัติของ KM และ CoP

บริษัท [Fluor](#) ใช้ KM อย่างไม่เป็นทางการมากกว่า ๒๐ ปี เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและยกระดับความรู้ ร่วมกัน

KM ทั้งองค์กร อย่างเป็นทางการเริ่มในปี 1999 โดยมีเป้าหมาย “เพื่อเปลี่ยนบริษัทไปเป็น premier knowledge-based services company” ให้พนักงานของบริษัทมี global mind-set โดยมีวิสัยทัศน์ KM ว่า เพื่อให้บริษัทมีระบบตอบโจทย์เทคโนโลยีระบบเดียว ผ่าน CoPs ที่มีการบูรณาการ เนื้อหา การอภิปราย และประวัติพนักงาน เพื่อยกระดับทุนปัญญาที่มีร่วมกันของพนักงาน ไปสู่ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

มีการออกแบบ CoP ให้ตอบสนองการแก้ปัญหา ข้ามพรมแดนภูมิศาสตร์ และสายงานธุรกิจ โดยจัดให้มีเครื่องมือค้นหาที่มีพลังสูง และทำได้จากทั่วโลก

ให้ระบบ KM เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน โดยให้สามารถเข้าถึงคลังความรู้ และวัสดุเพื่อการ ผูกอบรม รวมทั้งมีระบบปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท ไม่ให้รั่วไหลออกไปภายนอก

ณ วันที่เขียนหนังสือ (เข้าใจว่า ปี 2000) บริษัทมี 46 CoP พนักงาน ๒๔,๐๐๐ คนเป็นสมาชิกของ ๑ หรือหลาย CoP มีผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน ๓,๕๐๐ คน ใน ๑,๐๐๐ สาขาของความรู้ ซึ่งหมายความว่า พนักงานทั้งหมดมีส่วนร่วมใน KM อย่างเข้มข้น ทำให้มีการค้นคลังความรู้กว่า ๑ หมื่นครั้งต่อวัน มีการเข้าไปอ่านหรือดาวน์โหลด attachment 2,600 ครั้ง/วัน และมีคนเข้าไปอ่าน Discussion Forum 1 หมื่นครั้ง/สัปดาห์

บริษัทส่งเสริมให้พนักงานถือ CoP ว่าเป็นเสมือนบ้าน ไม่ใช่เป็นเพียงที่ค้นหาความรู้ แต่เป็นระบบสนับสนุนที่พนักงานมีส่วนเป็นเจ้าของ และใช้ฝึกฝนทักษะและพัฒนาอาชีพของตน เขาถือว่าองค์ประกอบหลักของ CoP คือคน ไม่ใช่ความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

เขาเชื่อว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ CoP มี ๕ ประการ

- คน
- การสนับสนุนจากสำนักงานในพื้นที่
- มีการลงทุน
- มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม
- มีวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมชีวิตที่ดีของพนักงาน

พนักงานทุกคนมีสิทธิเข้าถึง portal ของทุก CoP แม้ว่าตนจะไม่ได้เป็นสมาชิก โดยบริษัทมีระบบ push ความรู้ให้แก่พนักงานที่แสดงความสนใจ หรือเป็นสมาชิก CoP แต่จะได้เป็นผู้เชี่ยวชาญความรู้ หรือเป็นผู้ ประเมินความรู้ พนักงานต้องเป็นสมาชิกของ CoP นั้นๆ

การก่อตั้ง CoP จัดตามหน้าที่ (functional process) และตามสายธุรกิจ (business line) และ CoP เก่าๆ เกี่ยวกันเป็นเครือข่ายด้วย

CoP ของบริษัท Fluor จึงมี ๓ แบบคือ

- Functional CoP เกี่ยวข้องกับกิจกรรมแนวระนาบ ที่พาดขวางรับใช้ทุกหน่วยธุรกิจของ องค์กร ในทุกพื้นที่ปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น Project Management CoP, Electrical Engineering CoP, Mechanical Engineering CoP, Construction CoP รวมทั้งสิ้นมี 18 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 4 Corporate CoP

แต่ละ Functional CoP มีผู้นำ เรียกชื่อว่า Global Excellence Leader (GEL) มีอำนาจสูงสุดในองค์กร เกี่ยวกับ หน้าที่ (ภารกิจ) หรือสาขาวิชา (discipline) นั้น ตำแหน่งนี้สำคัญมาก ผู้ทำหน้าที่นี้มักเติบโตไปเป็น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท GEL ทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบวิธีปฏิบัติเลิศ (Best Practices), ระบบอ้างอิง (Reference Systems), เส้นทางอาชีพ (Career Paths) รวมทั้งการฝึกอบรม, เอกสารต้อง อ่าน, และเครื่องมือที่ต้อง ปฏิบัติได้สำหรับสาขาวิชา GEL ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

แต่ละ CoP มี ผู้นำ (Leader), ผู้จัดการตัวความรู้ (Knowledge Manager). ทีม KM ส่วนกลางระดับโลก, และผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะสาขาจำนวนหนึ่ง

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 โซวโพรไฟล์ของตนบน Knowledge Online และคอยปรับปรุง ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีรูป ประวัติการเรียนและการฝึกฝนเชิงเทคนิค และประวัติผลงาน ในอุตสาหกรรม และแบบ CV ไว้ด้วย แต่ละคนจะทดลองค้นด้วยคำหลักที่แสดงทักษะพิเศษของพนักงาน ดูว่าชื่อของตน ปรากฏในผลการค้นด้วยคำหลักที่สะท้อนทักษะพิเศษของตนหรือไม่

เราสนใจใช้ CoP เป็นกลไกขับเคลื่อน Organizational Transformation ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะเปลี่ยนแปลงยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ กลไกยกระดับที่สำคัญคือ KM ในรูปแบบของ CoP

พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงคลังความรู้ขององค์กรเพื่อไปค้นหาความรู้ที่ต้องการ หรือเข้าไปตอบคำถามของเพื่อนพนักงานจากทั่วโลก

ยามมีความต้องการทางธุรกิจ หรือมีปัญหาช่องว่างความรู้บางด้าน อาจมีการจัดตั้ง CoP ขึ้นแก้ปัญหาดังกล่าว และเมื่อภารกิจครบถ้วนก็สลายตัว

ทุก CoP จะมีการปรับปรุงวิธีทำงานเป็นระยะๆ โดยผู้เชี่ยวชาญความรู้ของ CoP เป็นผู้ริเริ่ม Discussion Forum เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ หรือแนวความคิด สำหรับนำไปใช้ปรับปรุงเอกสารคู่มือการทำงานด้านนั้นๆ ทำให้งานดีขึ้น และช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั้งในระดับโครงการ ระดับประเภทธุรกิจ และระดับองค์กรส่วนกลาง

เมื่อ KM ก้าวหน้าขึ้น การพัฒนางานทำได้โดยมีค่าใช้จ่ายลดลง ในขณะที่ผลกระทบต่อผล ประสิทธิภาพสูงขึ้น ย่อมทำให้ได้รับการสนับสนุนต่อเนื่อง

แต่ละ CoP ส่งจดหมายข่าวไปยังสมาชิก ทาง อีเมล โดยแนบจดหมายข่าวฉบับก่อนๆ ไปด้วย ช่วยทำให้ข่าวแพร่ไปยังคนที่ไม่เป็นสมาชิก และทำให้ CoP มีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น

การประเมินความเสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้

แต่ละ CoP ทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงจากการเกษียณอายุงาน โดยใช้ [Tennessee Valley Authority Knowledge Loss Risk Assessment](#) รวมทั้งประเมินช่องว่างความรู้ด้านที่ต้องการ เพื่อจะได้หาทางดำเนินการ แก้ไข หรือดำเนินยุทธศาสตร์พัฒนา

การกำกับดูแล

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

ทีม KM ส่วนกลาง มี เครือข่าย KM เป็นผู้ทำงาน ประกอบด้วย ผู้นำ CoP, ผู้จัดการตัวความรู้, และ KM แชมเปียน ทำหน้าที่คอยสร้างความคึกคักของ KM
ทั่วทุกมุมโลกขององค์กร

ทีม KM ส่วนกลาง ไม่ได้ทำหน้าที่รับคำสั่งตามสายบังคับบัญชา แต่ทำหน้าที่ริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยตนเอง
โดยทำงานร่วมมือใกล้ชิดกับสายธุรกิจและสายปฏิบัติการเพื่อใช้ KM ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หลักขององค์กร

งบประมาณสนับสนุน

ทีม KM ส่วนกลางได้รับงบประมาณสนับสนุนเป็นเงินเดือน ค่าใช้จ่ายดำเนินการ ค่า Knowledge OnLine และค่าซอฟต์แวร์ โดยได้รับงบประมาณผ่านหน่วยธุรกิจ

วิธีปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและดำรงกิจกรรม CoP

บริษัทมียุทธศาสตร์ที่เขียนไว้ชัดเจนในการส่งเสริม CoP ตลอดจนวงจรชีวิตของ CoP ได้แก่ ด้าน การก่อตั้ง, การเริ่มโครงการ, การดำเนินการ, และดำรงสมรรถนะ
หลังดำเนินการสองสามเดือนก็เริ่มวัด ว่า KM ดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

วัดสมรรถนะของ CoP โดยวัดคุณภาพและปริมาณของกิจกรรมใน Forum และในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้, วัดความสอดคล้องกับธุรกิจ, และวัดการเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการดำเนินการ CoP

กระบวนการดำเนินการ CoP มีแบบแผน เอาจริงเอาจัง และต่อเนื่อง แต่ละ CoP ต้องกรอกแบบฟอร์ม ประเมินความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสอดคล้อง (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, และรวบรวมเนื้อความรู้ที่สำคัญให้ครบถ้วนตามความต้องการใช้ สำหรับใช้สร้างศรัทธาของสมาชิก

CoP มีแบบแผนที่ชัดเจนในการดูแลการดำเนินการ และสมรรถนะ เมื่อมีการกำหนดความรู้สำคัญ รวบรวม และจัดหมวดหมู่ จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์การเริ่มต้น CoP โดยทีม KM เข้าร่วม หลังการประกาศ เริ่มต้น มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อให้เกิดสมรรถนะ ที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อเนื่องของสมาชิก

เนื่องจากการจัดตั้ง CoP ต้องใช้พลัง และการลงแรงมาก เมื่อจัดตั้งแล้วจะไม่ล้มเลิกง่ายๆ จะมี กระบวนการสร้างความเข้มแข็งต่อเนื่อง มีการวัดต่อเนื่อง และหากมีสัญญาณความอ่อนแอ ก็จะมีการ ตรวจสอบว่า ภาวะผู้นำยังแข็งแรงอยู่หรือไม่

ความท้าทายต่อการดำรงอยู่ของ CoP

กลุ่มแกนนำส่วนกลาง จะคอยตรวจสอบสัญญาณความเสี่ยงของ KM อยู่ตลอดเวลา ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำย่อหย่อน, การสื่อสารไม่ต่อเนื่อง, ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้, ไม่ให้เวลา, งานล้น, กิจกรรม รวมศูนย์อยู่ที่คนบางกลุ่ม ไม่กระจายไปทั่วถึงในหมู่สมาชิก ทีมแกนนำกลางจะคอยตรวจจับสัญญาณเหล่านี้ และร่วมกับ CoP ที่มีปัญหา เพื่อจัดปรับปัจจัยความอ่อนแอเหล่านี้

ตัวทำนายความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำ กลุ่มแกนนำส่วนกลางจะสื่อสารกับ CoP อย่างสม่ำเสมอ และแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่ดีแก่สมาชิก KM

ผู้นำ CoP สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ โดยทำตัวเป็นตัวอย่าง และทำให้ พนักงานรู้สึกปลอดภัยที่จะตั้งคำถาม ตอบคำถาม และเชื่อถือคำตอบที่ได้รับ รวมทั้งทำให้ CoP เป็นชุมชน ของมนุษย์ ไม่ใช่เน้นการใช้เทคโนโลยี แต่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมนุษย์ เน้นที่การเรียนรู้จากการหาทางสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เรียนรู้วิธีทำงานที่ฉลาดกว่าเดิม จากการร่วมมือกัน

ผู้นำ CoP คอยเชื่อมโยงกิจกรรม KM เข้ากับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และผลประโยชน์ขององค์กร

ทำให้ CoP มีชีวิต

ที่จริงหลักการทำให้ CoP มีชีวิตชีวาอย่างเดียว คือทำให้มันมีประโยชน์ต่อสมาชิก คือเมื่อค้นหา ความรู้ ก็ให้ได้ความรู้ที่ต้องการ และเป็นความรู้ที่มีคุณภาพ ในการค้นครั้งเดียว และเมื่อถามเข้าไปในชุมชน ก็ได้รับคำตอบที่ ต้องการโดยเร็ว โดยบริษัท [Fluor](#) กำหนดให้ไม่เกิน ๔๘ ชั่วโมง แต่ต้องการให้ได้ภายในเวลา ไม่เกิน

๒๔ ชั่วโมง

เรามีวิธีจัดการความรู้ที่ล้ำสมัย หรือมีที่ใช้น้อย เอาออกไปจากคลังความรู้ หรือเอาบางส่วนไป บูรณาการเข้ากับส่วนอื่น เพื่อทำให้คลังความรู้ไม่รก คั่นง่าย ซึ่งหมายความว่าระบบตรวจสอบคุณภาพ และความทันสมัยของความรู้ต้องดี และทำงานอยู่ตลอดเวลา

ผูกพันสมาชิก

ดำเนินการผูกพันสมาชิกด้วยวิธีการต่อไปนี้

- รณรงค์ เรื่องราวความสำเร็จ (success story campaign) แต่ละปีบริษัทคัดเลือก 50 – 80 SS ที่มีคุณภาพสูง นำมาประเมินและปรับปรุงถ้อยคำและวิธีนำเสนอโดยทีมแกนนำส่วนกลาง แล้วนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงจำนวนหนึ่ง ให้ ประเมิน 16 – 20 SS และเลือก SS ที่สะท้อนความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ และมีคุณค่าต่อองค์กร ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้ มีการหมุนเวียนกันทุกปี ทีมชนะการรณรงค์เรื่องราวความสำเร็จ ได้รับเกียรติให้เลือก องค์กรการกุศลที่องค์กรบริจาคช่วยเหลือ องค์กรประกาศเหตุผลที่องค์กรการกุศลนั้น ได้รับเลือก เรื่องราวของ SS ได้รับการกล่าวขานซ้ำแล้วซ้ำเล่า สร้างแรงบันดาลใจ และความผูกพันของสมาชิก
- รางวัลความยอมรับ และชื่นชม ของเพื่อนร่วมงาน เป็นรางวัลแก่พฤติกรรมในการ เป็นสมาชิก CoP ได้แก่เสนอความรู้(ปฏิบัติ)เข้า knowledge portal อย่างสม่ำเสมอ แสดงบทบาทสมาชิกที่เอาใจจริงเอาใจ และเสนอแนะการปรับปรุงเพื่อพัฒนาความเข้มแข็ง ของ CoP การเสนอชื่อคนเข้ารับรางวัลทำโดยเพื่อนร่วมงาน รางวัลที่ได้เป็นโล่ และความชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน
- ระบบผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญนี้ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อน ร่วมงาน การได้รับคัดเลือกถือว่าเป็นเกียรติ และได้รับการยอมรับอย่างสูง ผู้เชี่ยวชาญได้รับสัญญาณ เตือนเมื่อมีการโพสต์ความรู้ในสาขาที่ตนเชี่ยวชาญ ลงใน Discussion Forum และจะได้รับ การร้องขอให้ตรวจสอบความรู้ขึ้นที่ตนเชี่ยวชาญ
- ใช้ KM เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์คัดเลือกคนที่จะมาเป็นพนักงาน ในกระบวนการคัดเลือก ผู้สมัครงานจะได้ทดลองเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้เข้าใจและแสดงพฤติกรรมในวัฒนธรรม แบ่งปันความรู้
- บูรณาการในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จะได้รับการฝึกทักษะการแบ่งปัน ความรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ภายใต้วัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- โปรแกรมบัณฑิตผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน โดยการจับสามพนักงานใหม่ พนักงานระดับ กลาง และพนักงานอาวุโสที่เป็นผู้เชี่ยวชาญความรู้ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดและการดูดซับความรู้รุ่นต่อรุ่น และไว้ภายในองค์กร

มีกิจกรรมประจำปีชื่อ Knowwember Knowledge Campaign เพื่อเฉลิมฉลองความรู้ และผลกระทบต่องค์กร ตลอดเดือนพฤศจิกายนของทุกปี สมาชิก CoP ได้รับการ เชิญชวนเร่งเร้าให้เสนอ SS ระดับโลก และเสนอชื่อสมาชิกของ CoP ที่แสดงบทบาท ได้ดีเยี่ยม

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : 16. ตัวอย่าง 2. บริษัท Fluor (1)..

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:09 น.

CoP ระดับโลก

ทุก CoP เป็น CoP ระดับโลก ที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานขององค์กรจากทั่วโลก การทำงานด้านต่างๆ ของ KM ช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทั่วโลก สร้างความผูกพันต่อสมาชิกจากทั่วโลก

เรื่องราวของ KM ในบริษัท Fluor ยังไม่จบ ยังมีต่อไปตอนที่ ๑๗

วิจารณ์ พานิช

๒ ส.ค. ๕๘

บันทึกนี้เขียนที่ [GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicharn Panich](#)

คัดลอกจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/594825>