เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 21:34 น.

จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร. ๔. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

เอกสารยุทธศาสตร์จัดการความรู้เป็นเครื่องชี้แนวทางดำเนินการประยุกต์ KM

จัดการความรู้ สู่เนื้อในองค์กร. ๔. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

บันทึกชุด จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร นี้ ตีความจากหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook : A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization โดย Nick Milton & Patrick Lambe สาระในตอนที่ ๔ นี้ได้จากการตีความบทที่ 4 Knowledge management strategy ซึ่งเป็นบทแรกใน ๗ บทของหมวดที่ว่าด้วยเรื่องการเตรียมการณ์และเตรียมทรัพยากร

การประยุกต์ KM โดยไม่ได้ไตร่ตรองกำหนดยุทธศาสตร์ให้รอบคอบเป็นสิ่งไม่ควรทำ เพราะยากที่จะบรรลุผลสำเร็จ ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ของ การจัดการความรู้ มี ๙ ด้าน ดังต่อไปนี้

ตัดสินใจหลักการเชิงยุทธศาสตร์

ปรึกษากับผู้บริหารที่ต้องการให้มีการริเริ่ม KM ในองค์กร และกับคณะกรรมการชี้ทิศของโครงการ KM ว่าควรใช้หลักการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง ประสบการณ์จากหลากหลายแหล่ง ระบุหลักการ ๑๐ ประการดังต่อไปนี้

- ควรเริ่มในระดับองค์กร และสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ควรเน้นที่ความรู้ที่มีคุณค่าสูง และสนองการตัดสินใจที่มีมูลค่าสูง
- ควรถือเป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- เป้าหมายสุดท้ายคือเพื่อให้มีการประยุกต์กรอบ KM ที่ครบถ้วน
- กรอบ KM ต้องบูรณาการอยู่ในโครงสร้างองค์กร
- กรอบ KM ต้องมีส่วนของการกำกับดูแล (governance) เพื่อความต่อเนื่องยั่งยืน
- กรอบ KM เป็นสิ่งที่วางแผนพัฒนาขึ้น ไม่ใช่ปล่อยให้ผุดบังเกิดขึ้นเอง
- ขั้นตอนการดำเนินการ KM ควรมีเป็นขั้นๆ ที่ต้องการการตัดสินใจเป็นระยะๆ
- การริเริ่มดำเนินการ KM ควรมีขั้นตอนโครงการนำร่อง
- การริเริ่มดำเนินการ KM ควรทำเป็นโครงการ

ควรทำความเข้าใจหลักการสำคัญทั้ง ๑๐ ประการร่วมกัน โดยทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ ในองค์กร ต้องหาทางให้ผู้บริหารที่สนับสนุนโครงการ (ผู้อุปถัมภ์ KM - KM sponsor) และคณะกรรมการชี้ทิศทาง เข้าใจหลักการนี้อย่างชัดเจน และให้ไฟเขียวให้ดำเนินการตามนี้

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 21:34 น.

ทำความเข้าใจพลังขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร

ทีมริเริ่มจัดการความรู้ต้องสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวนมาก เพื่อทำความเข้าใจพลังขับเคลื่อนธุรกิจ ขององค์กร สำหรับนำมาออกแบบการจัดการความรู้ และเพื่อให้เข้าใจเชิงลึกว่าการจัดการความรู้มีความจำเป็น อย่างไรต่อองค์กร พลังหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรมี ๔ ด้าน คือ

- ความเป็นเลิศด้านการดำเนินการ โดยต้องมีการพัฒนาวิธีการทำงานภายในองค์กร ให้ดำเนินการได้ดีขึ้น เร็วขึ้น ต้นทุนน้อยลง ปลอดภัยขึ้น และสะอาดขึ้น องค์กรที่พนักงาน อายุมากขึ้น KM อาจเน้นการดำรงขีดความสามารถในปัจจุบันไว้ (โดยบันทึกความรู้ไว้เป็นความรู้ขององค์กร และ/หรือ ถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานรุ่นหลัง)
- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า เน้นความเข้าใจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า และวิธีสนอง มีรายละเอียดในตอนที่ ๓๑
- นวัตกรรม โดยการสร้างความรู้ใหม่ สำหรับเอาไปใช้พัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีนวัตกรรม มีรายละเอียดในตอนที่ ๒๙
- การเปลี่ยนแปลงและเติบโต นำความรู้จากความสำเร็จที่มีอยู่แล้ว ไปใช้ในตลาดใหม่ หรือให้พนักงานใหม่นำไปใช้ มีกรณีตัวอย่างอยู่ในตอนที่ ๒๗

กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ในการคิดคำขวัญที่สะท้อนคุณค่าของการจัดการความรู้ต่อองค์กร และต่อพนักงาน เป็นคำสั้นๆ แต่มีพลัง

<u>กรณีศึกษา</u> เป็นเรื่องราวของการพัฒนา KM Vision ของรัฐสภาฟินแลนด์ โดยความร่วมมือ ของผู้แทนราษฎร ทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ได้จัดการสัมภาษณ์ข้าราชการและผู้แทนราษฎรจำนวนหนึ่ง เพื่อทำความเข้าใจสภาพในขณะนั้นของการจัดการความรู้ในรัฐสภาฟินแลนด์, ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดในงาน ประจำวันของรัฐสภา, ความรู้ที่ต้องการและปัญหา, และการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ต้องการจากกิจกรรม KM เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์สำหรับระบบ KM ที่เชื่อถือได้และทรงประสิทธิภาพ แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ KM ว่า “The Parliament is an open and competent knowledge organization with a cooperation-oriented work culture and the capacity and will to learn” กรณีศึกษานี้สะท้อนการหาข้อมูลประกอบการกำหนด วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสูง ได้รับรู้และมีส่วนสำคัญต่อระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

ทำความตกลงขอบเขตของ KM

เป็นการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อตกลงข้อจำกัดของโปรแกรมการดำเนินการ จัดการความรู้ มีการตกลงกันว่าส่วนของธุรกิจใดบ้างที่อยู่ภายในขอบเขต และส่วนของธุรกิจใดบ้าง ที่อยู่นอกขอบเขต

<u>กรณีศึกษา</u> ทีมที่ปรึกษาไปปรับทำยุทธศาสตร์ KM ให้แก่สถาบันการเงินแห่งหนึ่ง และแม้จะ ทำความเข้าใจกันว่า ยุทธศาสตร์ KM จะต้องครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขาทั้งหมด แต่ก็ตกลงขอบเขตกันว่างานของทีมนี้จะไม่รวม

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 21:34 น.

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การข่าวธุรกิจ, enterprise content management, และ learning and development เนื่องจากมีทีมอื่นดำเนินการเรื่องเหล่านั้นอยู่แล้ว ซึ่งข้อตกลงขอบเขตนี้ ผมสงสัยว่า ควรมีข้อตกลงว่าสองทีมควรมีการ พูดคุยเชื่อมต่อสองส่วนเข้าหากันหรือไม่

กำหนดความรู้เชิงยุทธศาสตร์

เป็นขั้นตอนปรึกษาหารือกับทีมบริหารระดับสูง ว่าความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวดในเชิงยุทธศาสตร์ ต่อองค์กรเป็นความรู้ด้านใดบ้าง สำหรับนำมาจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญของโปรแกรม KM ขั้นตอนนี้ ถือว่ามีความสำคัญมากในช่วงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และจะต้องมีการเสริมพลังด้วย knowledge audit ในช่วงประยุกต์กิจกรรม KM

กรณีศึกษา ในการวางยุทธศาตร์จัดการความรู้ที่ CERN (https://home.cern) มีการจัดกลุ่มความรู้ (knowledge domain) ขององค์กร ๒๖ กลุ่ม และระบุเป็นกลุ่มความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด ๘ กลุ่ม

ประเมินสถานภาพของ KM ในปัจจุบัน

แนะนำให้ใช้ KM Framework ที่ร่างไว้ ในการเก็บข้อมูลประเมินสถานภาพปัจจุบันให้ครบถ้วน สำหรับใช้วิเคราะห์ gap analysis เพื่อจะได้รู้ว่ามีงานที่จะต้องทำมากน้อยเพียงใด

กรณีศึกษา ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager’s Handbook รับงานประเมินสถานภาพ ของกิจกรรม lesson – learning (เป็นส่วนหนึ่งของ KM) ของบริษัทแห่งหนึ่ง และพบว่า บริษัทได้รวบรวม บทเรียนจากการทำงานที่ดี ไว้จำนวนหนึ่ง แต่พบว่าขาดระบบกำกับดูแล และระบบควบคุมคุณภาพ ทำให้บทเรียนบางส่วนคุณภาพต่ำ ส่งผลให้กิจกรรม lesson – learning ไม่ได้รับความเชื่อถือ และไม่มี การบริหารให้มีมาตรฐานการทำงานแบบเดียวกันทั้งองค์กร (company – wide common practice) ซึ่งหมายความว่า แต่ละหน่วยต่างก็คิดวิธีการทำงานของตนเอง และไม่คุ้นต่อการนำเอาความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดีจากที่อื่นมาใช้ คือติดอยู่กับวัฒนธรรม not-invented here การประเมินสถานภาพนำไปสู่ ข้อเสนอให้มีระบบกำกับดูแล และระบบการทำงานแบบเดียวกันทั้งองค์กร

ยกร่างกรอบงาน KM

การยกร่างกรอบงาน KM ช่วยให้มองเห็นภาพรางๆ ว่ากิจกรรม KM ในภาพรวมเป็นอย่างไร กรอบนี้ไม่ตายตัว จะได้รับการปรับเป็นระยะๆ ในช่วงการปฏิบัติจริง และในช่วงของการดำเนินการ โครงการพิสูจน์หลักการ และโครงการทดลอง

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 28 ธันวาคม 2016 เวลา 21:34 น.

ตัดสินใจวิธีการดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรม KM เป็นเครื่องมือสร้างการเปลี่ยนแปลง จึงเริ่มด้วยขั้นตอนจัดทำยุทธศาสตร์จัดการความรู้ เอกสารยุทธศาสตร์จัดการความรู้ จึงต้องระบุว่าจะนำเทคนิคการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างไร

<u>กรณีศึกษา</u> ยุทธศาสตร์จัดการความรู้ขององค์กร FAO ระบุเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน และระบุการเปลี่ยนวัฒนธรรมไว้ ๔ ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ ๑ ประเมินความต้องการ และระบุประเด็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนที่ ๒ สร้างแนวร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยแต่ละแผนกมีการดำเนินการภายใน ของตนเอง แต่มีการร่วมมือกัน เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม
- ขั้นตอนที่ ๓ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และทำให้วิสัยทัศน์คมชัดยิ่งขึ้น โดยโปรแกรมสื่อสาร ภายนอก
- ขั้นตอนที่ ๔ หาทางทำให้เกิดผลสำเร็จในระยะสั้น โดยกำหนดเป้าเล็กๆ ที่บรรลุได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และเข้าร่วม

ประเมินผลต่อธุรกิจ

แม้ว่าการประเมินผลต่อธุรกิจในระยะเริ่มต้นเช่นนี้ เป็นเรื่องไม่ง่าย แต่บางกรณีก็จำเป็นต้องทำ เพื่อให้มีตัวอย่างรูปธรรมว่ากิจกรรม KM จะสร้างผลตอบแทนแก่ธุรกิจ มากกว่าค่าใช้จ่ายที่ลงทุน

<u>กรณีศึกษา</u> เป็นเรื่องราวของ task force ในบริษัท BP (British Petroleum) ในปี ๒๕๔๐ task force ดังกล่าวประกอบด้วยผู้บริหาร ๕ - ๑๐ คน ทำหน้าที่ประเมินสถานการณ์ KM ภายในองค์กร และเสนอแนะ รายงานจากคณะทำงานระบุว่าบรรยากาศหลายด้านใน BP เหมาะสมต่อ KM แต่ต้องการความพยายาม อย่างมากในการยกระดับความเร็วและผลดีจากการเปลี่ยน BP ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ หากทำได้ จะมีผลลด ค่าใช้จ่ายปีละ ๕๐๐ ล้านดอลล่าร์ คณะกรรมการชี้ทิศทางอนุมัติให้ดำเนินการตามข้อเสนอของคณะทำงาน และภายใน ๑ สัปดาห์มีการตั้ง ทีม KM รายงานตรงต่อ corporate managing director

สรุป

เอกสารยุทธศาสตร์จัดการความรู้เป็นเครื่องชี้แนวทางดำเนินการประยุกต์ KM วิสัยทัศน์ (vision) เป็นตัวชี้ทิศ ขอบเขต (scope) บอกข้อกำหนดขอบจำกัดของการดำเนินการ KM พลังขับเคลื่อนธุรกิจ และข้อกำหนดความรู้เชิง ยุทธศาสตร์ ช่วยให้มีโฟกัสและการจัดลำดับความสำคัญ หลักการดำเนินการ บอกว่าการดำเนินการประยุกต์ KM จะดำเนินการไปอย่างไร การประเมินสถานภาพของ KM ในปัจจุบัน และร่างกรอบ KM บอกการเริ่มต้น และตอนจบ ส่วนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบอกว่าจะดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงอย่างไร ขั้นตอนสุดท้าย การประเมินผลต่อธุรกิจ ช่วยให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

ในบทต่อจากนี้ไป เป็นเรื่องการประยุกต์ยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในตอนที่ ๔ นี้

วิจารณ์ พานิช

๒๘ พ.ย. ๕๙

บันทึกนี้เขียนที่ GotoKnow โดย Prof. Vicharn Panich