

จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร. ๖. สมาชิกทีม KM

หัวหน้าทีมต้องคอยดูแล ให้มีการทำงานร่วมมือกันทั้งทีม KM ไม่แยกตัวกันเป็นส่วนๆ

[จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร. ๖. สมาชิก ทีม KM](#)

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 ๖ นี้ได้จากการตีความบทที่ 6 The KM team members

เรื่องแรกๆ ที่หัวหน้าทีม KM จะต้องคิดก็คือ จะหาใครมาเป็นทีม ทีมใหญ่แค่ไหน สมาชิกทีม ควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง

ทีมดำเนินการประยุกต์ KM ควรใหญ่แค่ไหน

ตามผลการสำรวจทั่วโลกขนาดใหญ่ที่สุดคือ ๒๑ คน ในองค์กรที่มีพนักงาน ๓ แสนคน ขนาดใหญ่ตามที่แนะนำในหนังสือคือ ๙ คน เล็กที่สุด (ที่จะทำงานได้ดี) ๓ คน ส่วนใหญ่อยู่ที่ ๔ คน หากองค์กรมีขนาดใหญ่ ทีม KM ก็มักจะใหญ่ตาม แต่ก็ไม่ได้ใหญ่ตามสัดส่วนขององค์กร ช่วงที่ต้องการคนทำงานมากน้อยหากต้องการให้งานสำเร็จเร็วอยู่ที่ช่วงขยายผล (Roll-out Phase) ดังนั้นหากคนน้อย ช่วงขยายผลจะต้องใช้เวลานาน เช่นถ้ามีคนเพียงพออาจใช้เวลาช่วงขยายผลเพียง ๖ เดือน แต่ถ้าคนไม่พอและองค์กรใหญ่ มีพนักงานหลายหมื่นคน อาจใช้เวลาช่วงนี้สองสามปี

ชุดทักษะที่ต้องการ

ทีม KM ต้องมีทักษะ ๗ ประการ ซึ่งหาได้ในคนคนเดียว จึงต้องจัดทีมให้มีทักษะครบทั้ง ๗ ได้แก่

- ทักษะเชิงธุรกิจ เป็นทักษะการทำงานในสายงานธุรกิจ (functional business) เช่นทีม KM ในโรงพยาบาลต้องมีหมอหรือพยาบาลอยู่ในทีม KM ซึ่งจะช่วยให้การทำ KM ผีงเข้าไปใน ธุรกิจ ไม่แปลกแยกจากธุรกิจ
- ทักษะ ‘คุณอำนวย’ ประเด็นนี้ในบริบทไทยไม่ต้องการคำอธิบาย แต่ในบทถัดๆ ไป จะพบว่า หน้าที่นี้แตกบทบาทย่อยจำเพาะแต่ละกิจกรรมมากมาย
- ทักษะการจัดระบบความรู้ เป็นทักษะการจัดหมวดหมู่ของความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) ในส่วนนี้ต้องการทักษะ information management, content management, records management, metadata management, taxonomy, document lifecycle management, และทักษะการจัดการห้องสมุด
- ทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ทักษะการสื่อสารและการชี้ชวน, ทักษะการฝึก อบรม, coaching, mentoring การทำ ‘การตลาด’ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ทักษะการจับความและการเขียน เพื่อใช้ “ถอดความรู้” และเขียนเป็นเอกสาร ทักษะนี้แจกแจงออกได้เป็น ทักษะการสัมภาษณ์ จับความรู้ อภิปราย วิเคราะห์ สรุป เขียน และนำเสนอ ต้องมีสมาชิกทีมอย่างน้อย ๑ คนที่เก่งด้านนี้

- ทักษะ ไอที ต้องมีสมาชิกทีมอย่างน้อย ๑ คนที่มีทักษะนี้ ที่รู้ความเป็นไปของระบบไอที ขององค์กร เข้าใจศักยภาพของเทคโนโลยีในการเป็นปัจจัยสนับสนุน KM มีทักษะในการ ติดต่อประสานงานกับแผนก ไอที หากคนของแผนก ไอทีบอกว่า ‘ทำไม่ได้’ สมาชิกของทีม คนนี้ต้องมีวิธีให้ทำได้
- ทักษะการจัดการโครงการ (project management) ได้แก่การทำแผนโครงการ การกำหนด ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบเป็นระยะๆ การติดตามความก้าวหน้า และจัดการขอบเขตของงาน และการปรับแผนตามข้อเรียนรู้ (lessons learned) ระหว่างดำเนินการโครงการ

เจตคติและคุณค่า

หัวใจคือ สมาชิกทีมจะต้องมีศรัทธา และมีไฟหรือความชื่นชอบเป็นพิเศษต่อ KM รวมทั้งมีความรู้เรื่อง KM สมาชิกทีมต้องได้เรียนรู้ทฤษฎี และได้รับการฝึกทักษะ KM ทักษะการถ่ายทอด best practice และมีโอกาสไปเข้าร่วมกิจกรรมการประชุม KM ในที่ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควรเข้าร่วม CoP เรื่อง KM และมีความกระตือรือร้นในการประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือ KM ต่อการทำงานของตนเอง

ข้อเสนอแนะ ทำ skill matrix ของสมาชิกทีมแต่ละคน ตามทักษะ ๗ หมวดข้างบน สำหรับใช้จัดการ และพัฒนาทักษะของทีม

บทบาทของสมาชิกทีม

สมาชิกของทีม KM คนหนึ่งอาจแสดงบทบาทได้หลายบทบาท ดังต่อไปนี้

- ผู้จัดการโครงการ (Project manager) ในกรณีที่ทีมใหญ่ อาจต้องแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ด้านธุรการ ได้แก่ ดูแลการดำเนินการตามแผน จัดการงบประมาณ ทำรายงานของ คณะกรรมการชี้ทิศทาง เป็นต้น ผู้จัดการโครงการจะช่วยลดภาระด้านธุรการของหัวหน้าทีม KM
- ผู้จัดการระบบความรู้ (Knowledge manager) ทำหน้าที่ดูแลเอกสารบันทึกความรู้ของทีม ประสานงานกับ CoP ด้าน KM และประสานงานกับแกนนำ KM ในหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับ KM ขององค์กร บุคคลผู้นี้ถือเป็น ‘ผู้รู้’ ด้านสาระ KM ขององค์กร ในตอนต่อไปจะเอ่ยถึงตำแหน่งหรือหน้าที่นี้ในต่างบริบท คือเป็นผู้จัดระบบความรู้ในแต่ละสายธุรกิจ ซึ่งทำหน้าที่จัดระบบความรู้เฉพาะด้านธุรกิจนั้นๆ แต่ผู้จัดระบบความรู้ในทีม KM ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ด้าน KM
- ผู้นำการสื่อสาร (Communications lead) ทำหน้าที่จัดการและดำเนินการ (ส่งมอบ) ยุทธศาสตร์และแผนการสื่อสาร ควรเป็นคนที่มีความสามารถในการสื่อสาร ภายในองค์กร ในกรณีขององค์กรใหญ่และซับซ้อน อาจต้องการทีมมากกว่าหนึ่งคน
- ผู้ปฏิบัติงาน KM และโค้ช (KM workers and coaches) เป็นผู้ทำหน้าที่ออกไปสนับสนุน กิจกรรม KM ของหน่วยงานต่างๆ ในเบื้องต้น คนเหล่านี้รับผิดชอบกิจกรรมพิเศษหลักการ และสนับสนุนโครงการนำร่อง ต่อมาในช่วงขยายผล อาจต้องการผู้รับผิดชอบสนับสนุน บางด้านของโปรแกรม KM เช่นด้าน ไอที รับผิดชอบเครื่องมือ ไอที สนับสนุนกิจกรรม KM ด้านจัดระบบความรู้รับผิดชอบการพัฒนา คำศัพท์ขององค์กร (enterprise taxonomy)

โดยหัวหน้าทีมต้องคอยดูแล ให้มีการทำงานร่วมมือกันทั้งทีม KM ไม่แยกตัวกันเป็นส่วนๆ

สรุป

ทีม KM มีหน้าที่ใช้ชุดทักษะชุดหนึ่ง ดำเนินการวิธีทำงานแบบใหม่ และสร้างพฤติกรรมการทำงาน ที่เป็นมิตรต่อความรู้ ทั่วทั้งองค์กร ทีมงานจึงต้องมีส่วนผสมที่ถูกต้องของทักษะ ผสมกันเป็นบทบาท ที่เหมาะสมชัดเจน หัวหน้าทีม KM ต้องจัดทีมที่ถูกต้อง การดำเนินการประยุกต์ KM ขององค์กรก็จะดำเนินไป ได้ราบรื่น แต่หากจัดทีมผิด ก็จะมีปัญหาความยากลำบาก แต่แม้จะมีทีมที่ดี ก็ยังต้องการการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียดในตอนต่อไป

วิจารณ์ พานิช

๓๐ พ.ย. ๕๙

คัดลอกจาก Gotoknow