

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 ๑๘ นี้ มาจาก Appendix : Case Studies. IBM

สรุปได้ว่า บริษัท IBM GBS มี ระบบการเรียนรู้และความรู้ ที่ปรับมาใช้เทคโนโลยี Web 2.0 เน้นการ เชื่อมโยงคน และความร่วมมือ แล้วจับความรู้จากโซเชียลเน็ตเวิร์กมาไว้ในฐานข้อมูลความรู้สำหรับใช้งาน และมีการทำ pruning ความรู้ที่เก่าและจำเป็นน้อยในฐานข้อมูลสำหรับใช้งาน เอาไปเก็บไว้ในคลังความรู้ (archive) เพื่อให้คลังความรู้สำหรับใช้งานมีความสดใหม่ ไม่รกรุงรัง ใช้งานง่าย และมีการปรับปรุงเครื่องมือ และวิธีการต่อเนื่องตลอดเวลา

บริษัท ไอบีเอ็ม มีขนาดใหญ่ที่สุดใน ๔ บริษัท ที่หนังสือเล่มนี้ยกมาเป็นตัวอย่าง คือมีพนักงานถึง ๓๗๐,๐๐๐ คน ใน ๑๗๐ ประเทศ และมี ๕ สายธุรกิจ ที่ยกมาเรียนรู้เฉพาะสายธุรกิจเดียว คือ IBM GBS (Global Business Services) ซึ่งมีพนักงาน ๑๕๐,๐๐๐ คน ให้บริการ “การจัดระบบการเรียนรู้และความรู้” (Learning and Knowledge Organization) ที่ให้บริการ ๓ ด้าน ได้แก่

- Knowledge-sharing services ให้บริการที่ปรึกษาการทำให้องค์กรลูกค้ามีระบบแบ่งปัน ความรู้ที่เข้มแข็ง ทั้งที่เน้นตัวพนักงานรายคน และรายกลุ่ม (CoP) มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี และการเสริมพลัง (empower) สำหรับการแบ่งปันความรู้
- Education services เพื่อ virtual curriculum platform
- Benchmarking services โดยจัด open standards approach ให้องค์กรลูกค้าตรวจสอบ เปรียบเทียบได้เอง

บริการของ IBM GBS เน้นส่งเสริมวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ ผ่าน (๑) กระบวนการที่ทรงพลัง, (๒) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี, (๓) บริการวิจัยธุรกิจ, (๔) การจัดการเนื้อหาความรู้ (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 สร้าง การจัดระบบการเรียนรู้และความรู้ เพื่อบูรณาการกระบวนการ KM และ ทำให้กระบวนการง่าย ไม่ยุ่งยาก ในช่วง ๕ ปีแรก ระบบการเรียนรู้และ

รับผิดชอบ

บ วงจรชีวิตของเนื้อความรู้ ซึ่งรวมถึง (๑) การเก็บเกี่ยวเนื้อความรู้ (๒) การตรวจสอบและ รับรองความรู้ และ (๓) การจัดเก็บไว้ใช้งานต่อ

ต่อมาในปี 2008 มีการเปลี่ยนวิธีการของ ระบบการเรียนรู้และความรู้ จากระบบ KnowledgeView ไปเป็นระบบ social software (เป็น Web 2.0) โดยสร้าง portal ใหม่ที่ช่วยให้เข้าสู่เนื้อความรู้ และเข้าสู่บุคคล ได้ง่ายขึ้น มีคุณลักษณะ (๑) ยกระดับ social computing tools, (๒) ให้ผู้ใช้มีบทบาทในการปรับปรุง, (๓) ความรู้ใน CoP ไม่แข็งตัว

ข้อเรียนรู้ที่สำคัญก็คือ ต้องมีการพัฒนาระบบให้มีเสน่ห์ และผลลัพธ์ต่อการใช้งาน โดยเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุปัจจัย ซึ่งในกรณีนี้ มีเหตุปัจจัยสำคัญๆ ๔ ประการคือ

- เนื้อความรู้ที่สร้างขึ้น และมีการใช้ เพิ่มอย่างมากมาย เป็นไปไม่ได้ที่จะ codify ความรู้ทั้งหมด
- ยากที่จะจัดระบบผู้เชี่ยวชาญความรู้ เพราะความเชี่ยวชาญมีบริบท
- ทุนปัญญาส่วนใหญ่เป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)
- ธรรมชาติของการเป็นองค์กรที่กระจายอยู่ทั่วโลก ทำให้การพัฒนาเครือข่าย ความเป็นส่วนตัว ทำได้ยาก

ด้วยเหตุผลว่าในยุคปัจจุบัน คนเรานิยมแบ่งปันความรู้ผ่าน โซเชียล เน็ตเวิร์ก และพนักงานต้องการความรู้ปฏิบัติ ที่ยากต่อการเขียนเป็นตัวอักษร (codify) ในการทำงานของตน ระบบการเรียนรู้และความรู้ ของ IBM GBS จึงออกแบบกลไกการแบ่งปันความรู้ ด้วย “เครือข่ายมนุษย์” โดยมี

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

ระบบการเรียนรู้และความรู้ นี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในช่วงแรก พนักงานค้นหาผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยความช่วยเหลือจาก Practitioner Support Network แต่ต่อมาก็หันมาช่วยเหลือตนเอง โดยที่ portal อำนวยความสะดวกให้ และ Practitioner Support Network เปลี่ยนไปทำงานเชิงวิเคราะห์

Practitioner Portal ของ IBM GBS มีความสามารถเป็น single point access ไปยังบุคคล, เนื้อความรู้, และบริการแบ่งปันความรู้ โดยมี Federated Search Function ให้สามารถออกผลบูรณาการความรู้จากหลายฐานข้อมูล และจาก social networking ได้ และยังมีพลังจากเทคโนโลยี Web 2.0 ให้บริการอีกหลายอย่าง รวมทั้งมีการพัฒนา ความสามารถขึ้นไปเรื่อยๆ ตามพัฒนาการของเทคโนโลยี

เปลี่ยนแปลงวิธีทำงานโดยสิ้นเชิง

เป้าหมายของ KM คือ ใช้ Web 2.0 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพลวัตทางสังคม (social dynamics) ของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปิดเผยและค้นพบความรู้สำคัญที่ซ่อนอยู่ในตัวพนักงาน และกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และความร่วมมือ รวมทั้งให้ค้นหาตัวบุคคลที่มีความชำนาญได้ง่าย เพื่อให้พนักงาน ที่ใช้บริการ KM สามารถเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจของตนได้

โดยเป้าหมายสุดท้ายคือ สมรรถนะในงานของพนักงานผู้นั้นเอง

กระบวนการและเครื่องมือ

เครื่องมือสำคัญคือ Practitioners' Portal ซึ่งทำหน้าที่เป็น hub ของ ระบบการเรียนรู้และความรู้ ของ IBM GBS ภายใน Practitioners' Portal แบ่งออกเป็นหลาย portlet ที่มีความจำเพาะ

แต่ละ portlet มี tab สำหรับช่วยการค้น หาทักษะความสามารถ และหาความรู้ที่จำเพาะต่อธุรกิจ

ผู้ใช้สามารถเข้าไปจัดให้ portal มีการ personalize การใช้งานจำเพาะสำหรับตนเองได้ เพื่อให้ไม่ถูก ข้อมูลที่ไม่จำเป็นวิ่งเข้ามา และเมื่อค้น ก็ได้ข้อมูลที่ตรงความต้องการ

คุณสมบัติพิเศษของ Practitioners' Portal คือ Federated Search ทำให้ได้ผลการค้นจากข้อมูลที่มา จากหลายแหล่งในคราวเดียวกัน

บริการในตอนที่ยื่นหนังสือเล่มนี้ของ Practitioners' Portal ได้แก่

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

SmallBlue/Atlas

เป็นชื่อของ web service ที่อยู่ใน Practitioners' Portal ภายใน IBM GBS เรียกชื่อว่า SmallBlue แต่ในบริการของบริษัท Lotus เรียกชื่อว่า Atlas หรือ Lotus Connections ภายใน SmallBlue มีข้อมูลที่เปิดเผย ภายในบริษัท ผสมกับข้อมูลเชิงสถิติที่พนักงานผู้ใช้อนุญาต (เขาเคารพสิทธิความเป็นส่วนตัวส่วนตัวของพนักงาน) ให้รวบรวมเข้ามาเป็นข้อมูลความชำนาญ ภายในบริษัท จัดทำออกมาเป็นแผนผังโซเชียลเน็ตเวิร์ก SmallBlue จึงช่วยให้การค้นหาผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำได้ง่ายและรวดเร็วมาก

เครื่องมือ SmallBlue ประกอบด้วยเครื่องมือย่อย ๔ ตัว ที่ทำงานเชื่อมโยงกัน

- SmallBlue Find ช่วยค้นหาบุคคลที่มีความรู้ที่ต้องการ
- SmallBlue Reach ช่วยการตัดสินใจเลือกติดต่อคน จากรายชื่อจำนวนหนึ่ง
- SmallBlue Net ช่วยให้เห็นโซเชียลเน็ตเวิร์กในสาขาความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง
- SmallBlue Ego ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าตนมีคุณค่าอยู่ตรงไหนในโซเชียลเน็ตเวิร์ก

มี SmallBlue Team ทำหน้าที่ยกระดับการทำงานของเครื่องมืออย่างสม่ำเสมอ เช่นเกิด Synergy Search tool ช่วยให้ได้ผลค้นตรงตามความต้องการรายบุคคล โดยใช้ข้อมูลการใช้งานในอดีตของผู้ใช้เป็นแนวทาง เกิด SmallBlue Whisper tool ช่วยแนะนำความรู้ที่เพื่อนร่วมโซเชียลเน็ตเวิร์กทำ tagging ไว้ คือทำให้ระบบมีความฉลาดขึ้นเรื่อยๆ นั่นเอง

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๘. ตัวอย่าง ๓. บริษัท IBM GBS..

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 20:02 น.

กระบวนการนำเสนอความรู้ให้ได้รับการยอมรับเข้าฐานข้อมูลพร้อมใช้ก็ได้รับการปรับปรุงให้ง่ายขึ้น ลดขั้นตอนลง และการแยกความรู้ที่มีคนใช้น้อยออกไปเก็บเข้าคลัง (archive) ก็มีการปรับปรุง จะเห็นว่า ฐานความรู้พร้อมใช้ของบริษัทไม่รก ไม่มีความรู้มากเกินไปจนจำเป็นอย่างยิ่งจะทำให้คนยาก

เครื่องมืออีกตัวหนึ่งคือ WikiCentral ใช้ Wiki platform ในการร่วมกันเขียนความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

BluePedia เป็นระบบเอนไซโคลปีเดียของ IBM GBS

นอกจากนี้ยังเริ่มใช้ blog ด้วย

มีผู้เชี่ยวชาญพร้อมช่วย ณ กาลที่ต้องการ

กาลที่ต้องการความรู้คือ teachable moment เครื่องมือที่อำนวยความสะดวกนี้เริ่มในปี 2005 เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อและเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ณ จุดทำงาน โดยไม่ต้องละจากงาน โดยใช้ IM (Instant Messaging) Application เมื่อผู้เชี่ยวชาญตอบ หรือมีการโต้ตอบกัน ความรู้ที่เกิดขึ้นถูกบรรจุเข้าใน FAQ เครื่องมือดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถระบุผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน และในด้านที่พนักงานอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญใกล้จะเกษียณอายุงาน กิจกรรมนี้ได้ช่วยเก็บความรู้ไม่ให้สูญหายไปจากบริษัท

วัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรม KM ที่ใช้ Web 2.0 มีผลเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของ IBM GBS และมีผลเปลี่ยนแปลง ระบบการเรียนรู้และความรู้ คือทำให้เกิดวัฒนธรรม “ปรับตัวและปรับปรุงตลอดเวลา” โดยที่ยึดมั่นใน วัฒนธรรมเคารพสิทธิส่วนตัว และปกป้องข้อมูลของพนักงาน

ผลกระทบ : ดัชนีและการวัดผลสำเร็จ

ตอนเขียนต้นฉบับหนังสือ กิจกรรม Web 2.0 เพิ่งเริ่มต้นได้เพียง ๗ เดือน ตัวชี้วัดจึงเป็นกิจกรรมของ การถามและตอบคำถาม และจำนวนการเข้าไปใช้เครื่องมือต่างๆ ซึ่งมากอย่างน่าพอใจ

ข้อเรียนรู้และแผนในอนาคต

- ให้ฝ่ายกฎหมายและผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นส่วนตัวเข้าร่วมตั้งแต่ต้น
- ตรวจสอบความหมายของความรู้ให้ดี แยกแยะระหว่างความเชี่ยวชาญ กับความสนใจ คนที่สนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้วย
- ประโยชน์ใช้งาน และประสบการณ์ของผู้ใช้มีความสำคัญ ในการปรับปรุงความรู้ให้เหมาะ ต่อผู้ใช้
- เน้นพลังของเทคโนโลยีประมวลผล และเอาใจใส่ความเป็นส่วนตัวไปพร้อมๆ กัน
- เทคโนโลยีประมวลผลอย่างเดียวไม่พอ ต้องคำนึงถึงบริบท และตัวคน

เขาบอกว่าโอกาสในการสกัดความรู้จากข้อมูลโซเชียลเน็ตเวิร์กมีมากกว่าที่ทำกันอยู่ นั่นคือ ความเห็นเมื่อราวๆ ๗ ปีที่แล้ว ที่เทคโนโลยี big data ยังไม่แบ่งบานอย่างในปัจจุบัน

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๘. ตัวอย่าง ๓. บริษัท IBM GBS..

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 20:02 น.

วิจารณ์ พานิช

๑๔ ส.ค. ๕๘

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

คัดลอกจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/595400>