

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

สรุปได้ว่า บริษัท Fluor ใช้ KM เป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายธุรกิจ ซึ่งเป็น “ธุรกิจบนฐานความรู้” บุคลากรของบริษัททุกระดับต้องแสดงบทบาทของตน ในการทำให้ KM เข้มแข็ง และเป็นเครื่องมือนำพาสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจ ผู้บริหารทำหน้าที่สร้างความเข้มแข็งของ KM ในแบบของ ผู้บริหาร ผู้นำในระดับต่างๆ ของ KM ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนควบคู่ไปกับหน้าที่เชิงธุรกิจ ส่วนพนักงานระดับล่างทำหน้าที่นำความรู้ที่ทันสมัย (ที่อยู่ใน Knowledge OnLine) ไปใช้ปรับปรุงงานของตน และนำเอาความรู้ที่ได้ จากการทำงาน ออกแบ่งปันแก่เพื่อร่วมงาน ผ่าน Knowledge OnLine

บทบาท

แต่ละ CoP มีบุคคลที่ทำงานบางเวลา (part-time) ให้แก่ CoP เพื่อให้ CoP มีสมรรถนะ โดยที่ยังคง ทำงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ตามปกติของตน ได้แก่

- ผู้อุปถัมภ์ CoP (CoP sponsor)
- ผู้นำ CoP (CoP leader)
- ทีมส่งเสริมให้ CoP มีสมรรถนะ (CoP Performance Team)
- department managers
- regional leaders
- ผู้จัดการเนื้อความรู้ (knowledge manager)
- ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน (subject matter expert)
- ผู้ตรวจสอบความรู้ (knowledge reviewer)
- ผู้ดำเนินการพื้นที่แบ่งปันความรู้ (forum moderator)

ทีมส่งเสริมให้ CoP มีสมรรถนะ

สมาชิกของทีมคือบุคคลตามข้างบน ที่มาจากหน่วยของบริษัทจากทุกส่วนของโลก แต่ละคน มีข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยทีมนี้มีหน้าที่ในภาพรวมคือ

- คัดเลือก และดำเนินการนำวิธีการเยี่ยม (best practices) ไปใช้
- คัดเลือกและสนับสนุน global reference systems
- พัฒนาพนักงานในการกิจต่างๆ
- ภาวะผู้นำใน CoP
- พัฒนาและดำรงเครือข่ายภารกิจที่พาดข้ามกลุ่มธุรกิจ

ผู้นำ CoP

ถือเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดใน CoP ทำงานให้แก่ CoP ประมาณร้อยละ ๒๐ ของเวลาทำงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อไปนี้

- ดูแลภาพรวมของการออกแบบ (design), เป้าหมายเชิงคุณค่า (purpose), และทิศทาง เชิงกลยุทธ์ของ CoP
- พัฒนา และดำเนินการบังคับใช้ ข้อบังคับของ CoP
- ติดตามตรวจสอบ สมรรถนะของ CoP
- กำหนดและพัฒนา ขีดความสามารถในการทำงานตามภารกิจ (functional expertise)
- ปรับปรุง global practice, procedures, และ templates ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ยกระดับวิธีการเยี่ยมในทุกสำนักงาน และทุกกลุ่มธุรกิจ
- เป็นตัวอย่างที่ดีในการมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้จัดการเนื้อความรู้ (Knowledge Manager)

ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเนื้อความรู้ และการจัดเก็บ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- สนับสนุน อำนวยความสะดวก และตรวจสอบ กระบวนการเกี่ยวกับความรู้ ใน CoP
- จัดการเนื้อความรู้
- ตรวจสอบ ประเมิน และให้ความเห็นชอบ (โดยมีผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านเป็นผู้ ช่วยเหลือ) ความรู้ที่เสนอโดยพนักงาน
- ชักชวนให้มีการสร้างเนื้อความรู้ใหม่
- ริเริ่มความร่วมมือข้าม CoP
- ปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา
- จัดการโครงการของ CoP
- สร้างการยอมรับ ขึ้นชมยินดี ให้แก่สมาชิกของ CoP
- เข้าร่วมการประชุม หรือ teleconference เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เชื่อมเครือข่ายกับผู้จัดการเนื้อความรู้ท่านอื่นๆ

ผู้จัดการเนื้อความรู้ เป็นผู้ดูแล discussion forum moderators และทำงานร่วมมือใกล้ชิดกับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน

ตำแหน่งผู้จัดการเนื้อความรู้ เป็นตำแหน่งที่ผู้ครองมีโอกาสนำสูง มักเป็นคนที่ทำงานในบริษัท Fluor มาแล้วเกิน ๒ ปี ได้ทำงานในหน่วยภารกิจหรือหน่วยธุรกิจมาแล้ว ๒ - ๗ ปี และมีอยู่ในตำแหน่งนี้ คราวละ ๑๘ - ๓๐ เดือน

ผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน

ทำหน้าที่

- แบ่งปันความรู้ใน discussion forums
- ปรับปรุงวิธีปฏิบัติและกระบวนการทำงาน
- ให้การยอมรับพนักงาน ผ่าน KM pacesetter program
- เป็นพี่เลี้ยงแก่สมาชิกของ CoP
- ส่งเสริม โปรแกรม KM และ Knowledge OnLine
- ร่วมพัฒนาความรู้ใหม่ เติมเต็มช่องว่างความรู้ ประเมินและเห็นชอบความรู้ใหม่ และบำรุงรักษาชุดความรู้

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๗. ตัวอย่าง ๒. บริษัท Fluor (๒).

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:19 น.

มีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ใน CoP

เทคโนโลยีสำหรับ CoP

ใช้หลักการ single-point access หรือ one-stop shopping โดย Knowledge OnLine portal เป็นโฮมเพจสำหรับพนักงานทุกคน และเป็นช่องทางนำสู่ CoP, กิจกรรมแบ่งปันความรู้, คลังความรู้, และคลังสินทรัพย์ทางปัญญา

หลักการที่ใช้คือ simple & centralized ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เพื่อเชื่อมโยงคน สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และการเปลี่ยนวัฒนธรรม

ตัวเกื้อหนุนเชิงวัฒนธรรมเพื่อดำรงความยั่งยืนของ CoP

ตัวเกื้อหนุนสำคัญคือพฤติกรรมของผู้นำระดับสูง ผู้บริหารของบริษัท Fluor ส่งเสริมการใช้ Knowledge OnLine และสื่อสารประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ในการพูดในโอกาสต่างๆ รวมทั้งในรายงานของบริษัท

การคัดเลือกและฝึกพนักงานใหม่ ให้ความสำคัญต่อทักษะการใช้เครื่องมือแบ่งปันความรู้ และการมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ พนักงานใหม่ทุกคนต้องเข้า KM Workshop และทำความรู้จัก CoP ของบริษัท

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๗. ตัวอย่าง ๒. บริษัท Fluor (๒).

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:19 น.

การฝึกอบรม

มีหลักสูตรฝึกอบรม KM ให้แก่พนักงาน ได้แก่

- Introduction to KM
- KM Workshop ด้านความรู้เฉพาะด้าน
- ฝึกอบรม Forum Moderator
- ฝึกอบรม Knowledge Manager
- ภาวะผู้นำใน CoP

การสื่อสาร

แต่ละ CoP ต้องเสนอแผนบรรลุสมรรถนะ และแผนการสื่อสาร มีการประเมินก่อนเริ่ม CoP และในการประเมินประจำปีของ CoP

การสื่อสารต้องรวดเร็ว และมีเป้าหมายชัดเจน ตัวอย่างเช่น ทีม KM ส่วนกลาง จัดทำ จดหมายข่าว ราย ๓ เดือน มีเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของกิจกรรม KM เลือกสื่อสารเฉพาะข่าวที่สำคัญจริงๆ เท่านั้น ได้แก่ ข่าวความสำเร็จ และกิจกรรมสำคัญ หากช่วงไตรมาสใด ไม่มีความเคลื่อนไหวสำคัญของ KM ก็ไม่จัดทำจดหมายข่าว เพื่อไม่รบกวนผู้บริหารระดับสูงต้องอ่าน “ข่าวขยะ”

แต่ละ CoP มีจดหมายข่าวถึงสมาชิก โดยได้รับการสนับสนุนจาก ทีม KM ส่วนกลางตามความจำเป็น ตัวอย่างเช่น จดหมายข่าว Engineering Quarterly มีพลังมาก

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๗. ตัวอย่าง ๒. บริษัท Fluor (๒).

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:19 น.

และสื่อสารความรู้เฉพาะด้านครอบคลุมหลาย CoP

มีการอัปเดต โฮมเพจ Knowledge OnLine ทุกๆ 2 ½ วัน เพื่อกระตุ้นการสื่อสาร และมีข่าวกิจกรรม ภายใน และกิจกรรมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

การยกย่องการเข้าร่วม

บริษัทมี Fellows Program เป็นเครื่องมือยกย่องพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม KM อย่างได้ผลดีเลิศ ทั้งสายภารกิจ และสายเทคนิค โดยยกย่องเป็น Fellow และ Senior Fellow พนักงานที่ได้รับยกย่องนี้ต้องไม่ใช่ แค่มีผลงานภายในบริษัทเท่านั้น ยังต้องได้รับการยอมรับนับถือภายนอกบริษัทด้วย

คนที่ได้รับยกย่องเป็น Fellow / Senior Fellow จะได้รับการเชิญให้แบ่งปันความรู้ผ่าน การฝึกอบรม, การสัมมนา, การติดต่อส่วนตัว, และใน CoP คนที่ได้รับยกย่อง ต้องทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ ต่อเนื่อง

มีระบบยกย่องโดยเพื่อนพนักงาน แต่ละปีจะมีการเสนอชื่อเพื่อนพนักงานเข้า KM Pacesetter program

โดยมีเกณฑ์ว่าผู้ได้รับการเสนอชื่อต้องมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้เป็นตัวอย่างได้ โดยมีการเสนอความรู้จากการ ปฏิบัติงาน รายงานช่องว่างของความรู้ ประเมินความรู้ใหม่ และกิจกรรมของ forum ร่วมกิจกรรมของ CoP สม่่าเสมอ เป็นผู้นำใน CoP และช่วยเป็นที่เลี้ยงแก่เพื่อนพนักงาน แต่ละปีมีผู้ได้รับเสนอชื่อสองสามร้อยคน ผู้ได้รับคัดเลือกจะได้รับโล่เกียรติยศ มอบโดยผู้อำนวยการสำนักงาน ในโอกาสวันสำคัญ

เป้าหมายของระบบยกย่อง คือเพื่อส่งเสริมการเข้าร่วม

วัด CoP

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๗. ตัวอย่าง ๒. บริษัท Fluor (๒).

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:19 น.

มีการประเมินและตรวจสอบ CoP เพื่อช่วยหาช่องทางปรับปรุง โดยประเมินสมรรถนะและ สัมฤทธิ์ผล โดยประเมิน ๖ ด้าน

- การจัดองค์กรของ CoP
- วัฒนธรรม
- โครงสร้างความรู้
- การจัดการเนื้อหาความรู้
- การสื่อสาร และการยกย่อง
- การส่งเสริมนวัตกรรม

ประเมินแต่ละด้าน โดยการตั้งคำถามเป็นชุด เพื่อตรวจหาช่องว่าง ในการจัดระบบ (organization), โครงสร้าง, เนื้อหา, และนวัตกรรม

เช่นในด้านการจัดการเนื้อหาความรู้ ตั้งคำถามเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้าน ถามว่า profile ในเว็บไซต์ของผู้เชี่ยวชาญความรู้เฉพาะด้านร้อยละเท่าไร ที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย

คำถามเหล่านี้ใช้ในการฝึกอบรม Knowledge Manager เพื่อให้เข้าใจว่า CoP ที่ประสบความสำเร็จ ต้องทำอะไรบ้าง

ในสำนักงานจัดการ CoP มีกระดานข้อมูลเพื่อให้เห็นสมรรถนะของ CoP มีสถิติสมาชิกที่ active ในแต่ละส่วนงาน สถิติการนำเสนอความรู้ ความรู้ที่มีผู้อ่านบ่อย จำนวนข้อคำถามที่ต้องการการตรวจสอบ และคำถามที่กำลังรอคำตอบ

มีการวัดคุณค่าของ CoP โดยการเข้าไปค้นหา “เพชร” ในพนักงานที่เข้าใหม่ และเข้าไปตั้งคำถาม หรือเสนอความเห็นใน Knowledge OnLine บริษัทจ้างพนักงานที่เป็นผู้นำทางความคิดทำหน้าที่หาเพชรนี้ โดยเฉพาะ มีเรื่องเล่ากรณีที่พนักงานใหม่สามารถแก้ปัญหาภาคสนามจากการเข้าไปค้นความรู้ใน Knowledge OnLine อีกเรื่องเล่าหนึ่งเกิดขึ้นที่สำนักงานในประเทศคูเวต การที่พนักงานเข้าถึงเอกสารการออกแบบ ร่วมกับการที่มีผู้เชี่ยวชาญตอบคำถาม นำไปสู่ข้อเสนอที่ช่วยให้ลูกค้าประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง ๑ ล้านยูโร

การวัดคุณค่าของ KM ผ่านเรื่องเล่า มีพลังทั้งในด้านการวัด และมีประโยชน์ต่อการสื่อสาร

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๗. ตัวอย่าง ๒. บริษัท Fluor (๒).

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:19 น.

ประเมินสุขภาพของ CoP

ก่อนเริ่มดำเนินการ CoP ต้องมีแผนสมรรถนะ และการสื่อสาร ระบุ focus areas, สมรรถนะ, วัตถุประสงค์, และการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงเครื่องมือ KM เอกสารนี้ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ ตลอดอายุของ CoP และมีกลไกตรวจสอบว่า CoP เหล่านี้มีประโยชน์ต่อธุรกิจขององค์กร

ดำรงความเชื่อมประสานกับกระบวนการทางธุรกิจ

หัวใจคือการเชื่อมประสานระหว่าง KM กับธุรกิจ โดยใช้ระบบรายงานผล ที่ VP ด้าน KM และ Technology Strategy รายงานต่อ VP ด้าน Project Execution Services ซึ่งจะรายงานต่อ President of Operations และต่อ CEO อีกชั้นหนึ่ง

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ คน กระบวนการ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และคุณค่า เพื่อบรรลุความสำเร็จของธุรกิจบริการบนฐานความรู้

ปัจจัยความสำเร็จของ CoP ได้แก่

- การฝัง KM ไว้ในกระบวนการทำงาน
- ยกระดับนวัตกรรม
- สนับสนุนการส่งต่อการเป็นผู้นำ CoP
- KM เป็นเนื้อในของวัฒนธรรมองค์กร
- ยกย่องการทำงานที่เน้นคุณค่าต่อลูกค้า

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : ๑๗. ตัวอย่าง ๒. บริษัท Fluor (๒).

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันอังคารที่ 29 กันยายน 2015 เวลา 21:19 น.

- เชื่อมประสานวัตถุประสงค์ของ CoP เข้ากับยุทธศาสตร์ด้านธุรกิจ
- เน้นการสื่อสาร (ใช้เรื่องเล่า เพื่อบอกเล่าการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร)
- แบ่งปันความรู้ข้ามพรมแดนหน่วยงาน
- ยกย่องสมรรถนะที่คาดหวัง
- ปรับบทบาทในขณะที่ยังคงเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรฐานความรู้

technology platform เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง

วิจารณ์ พานิช

๑๒ ส.ค. ๕๘

วันแม่

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

คัดลอกจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/595114>