

บันทึกชุด “ยุทธศาสตร์นักจัดการความรู้” นี้ ถอดความจากหนังสือชื่อ [Designing a Successful KM Strategy : A Guide for the Knowledge Management Professionals](#) เขียนโดย [Stephanie Barnes](#) and [Nick Milton](#) ที่ปรึกษา KM

มากประสบการณ์

บันทึกตอนที่ ๖ ได้จากการตีความบทที่ 6 Identifying Underlying Business Imperatives and Drivers

สรุปได้ว่า ต้องค้นหาสิ่งจำเป็นสูงสุดต่อการอยู่รอดขององค์กรให้พบ และจัดกรอบยุทธศาสตร์ KM ให้สนองสิ่งนั้น

หัวใจที่สำคัญที่สุด ที่พึงตระหนักเสมอคือ KM ต้องสนองความต้องการขององค์กร และจาก ความต้องการนั้น ต้องคิดต่อไปยังปัจจัยที่ธุรกิจขององค์กรขาดไม่ได้ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลตามที่ระบุ ในตอนที่แล้ว ปัจจัยที่ธุรกิจขาดไม่ได้ เป็นตัวกำหนด KM ไหนที่ไม่ใช่ตัวกำหนด แต่เป็นตัวตอบสนอง

นอกจากต้องหาสิ่งที่ธุรกิจขาดไม่ได้แล้ว ยังต้องไม่นำเสนอสิ่งนั้นในภาษา KM ต้องนำเสนอใน ภาษาธุรกิจ

ด้านที่ควรเน้น ๔ ด้าน

โดยทั่วไปทางเลือกเน้นทำ KM มี ๔ ด้าน

- เน้น Operational Excellence มุ่งพัฒนากระบวนการทำงานภายในให้ทำงานดีขึ้น เร็วขึ้น ประหยัดขึ้น ปลอดภัยขึ้น หรือสะอาดขึ้น เน้นที่ efficiency และ effectiveness ความรู้ ที่ต้องการใช้ เกี่ยวข้องการดำเนินการ และยุทธศาสตร์ KM คือ กระบวนการทำงานที่ดีที่สุด ในทุกขั้นตอนทั่วทั้งองค์กร ความรู้ที่เข้ามาจากภายในองค์กร เน้นที่ CQI (Continuous Quality Improvement) สู Best practice, Process innovation, และ Communities of Practice
- เน้น Customer Knowledge มุ่งทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า และหาทางสนอง ความต้องการ ความรู้ที่ต้องการคือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และส่งความรู้นั้นไปยัง จุดสัมผัสกับลูกค้าในงานประจำวัน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการลูกค้า call center เพื่อดำรง ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้ ความรู้ ที่สำคัญคือความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ ลูกค้าจะได้รับ จะเห็นว่าความรู้ส่วนใหญ่ เป็นเรื่องภายในองค์กร แต่ก็มีส่วนที่อยู่ภายนอก องค์กรด้วย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับคู่แข่ง และรสนิยมหรือความต้องการของลูกค้า
- เน้น Innovation มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ ที่ดีกว่าเดิม ความรู้ที่ต้องการ เกี่ยวกับเทคโนโลยีพื้นฐาน และเกี่ยวกับความต้องการของตลาด

ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้ ภายนอก ยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการคือ หาความรู้จากภายนอก และพัฒนาขึ้นเองจาก กระบวนการ business driven action learning, think tanks, deep dives, รวมทั้งวิธีการ เก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอก เช่น technology watch, และ market research ทั้งนี้รวมทั้งมีมาตรการลดเวลาของวงจรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

- เน้น Growth and Change มุ่งต่อยอดความสำเร็จที่มีอยู่ในตลาดใหม่ หรือโดยพนักงาน กลุ่มใหม่ ดำเนินการโดยกำหนด good practice และนำไปใช้ในบริบทอื่น ช่วยให้พนักงานกลุ่มใหม่ทำงานเต็มที่ได้อย่างรวดเร็ว

“ลูกค้า” มีส่วนที่เป็นหน่วยงานภายในองค์กรด้วย เช่น ทุกหน่วยงานเป็น “ลูกค้า” ของหน่วย ไอที หน่วยไอที จึงต้องมี help desk ไว้บริการผู้ใช้ระบบ ไอที ขององค์กร เจ้าหน้าที่ของไอทีช่วยเหลือ ต้องเข้าใจความต้องการ และจุดแข็งจุดอ่อน ของความรู้ความสามารถด้านไอที ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

เน้นที่ด้านไหนใน ๔ ด้าน

มองเห็นๆ ทุกองค์กรต้องการทั้ง ๔ ด้าน แต่แนะนำให้ใคร่ครวญไตร่ตรองให้คิดว่าด้านไหนสำคัญ ที่สุดต่อองค์กร และเริ่มที่นั่น เพื่อจะได้ระดมสรรพกำลังไปร่วมกันทำให้เกิดผลสำเร็จ แล้วจึงค่อยขยาย

ผู้ปฏิบัติ ผู้ผลิต ผู้ขาย; กระบวนการและผลิตภัณฑ์

KM สำหรับองค์กรที่เป็นผู้ปฏิบัติ (doer), ผู้ผลิต (maker), และผู้ขาย (seller) แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง องค์กรผู้ปฏิบัติเน้นประสิทธิภาพของการดำเนินงาน องค์กรผู้ผลิตเน้นทั้งประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ ในขณะที่องค์กรผู้ขายเน้นที่ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (และเกี่ยวกับสินค้าด้วย)

ต้องทำความเข้าใจว่า จะเน้น practice knowledge หรือ product knowledge

ตัวอย่างองค์กรผู้ปฏิบัติ คือกองทัพบก KM ที่ทำมีเป้าหมายเพื่อยกระดับวิธีการรบ โดยพัฒนา หลักการรบ จัดให้มี CoP และยกระดับวิธีการรบต่อเนื่อง องค์กรอื่นๆ

ยุทธศาสตร์นี้จัดการความรู้ : ๖. สิ่งที่ขาดไม่ได้ของธุรกิจ..

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤศจิกายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤศจิกายน 2015 เวลา 21:25 น.

ในกลุ่มนี้คือ องค์กรที่ให้บริการวิชาชีพ บริษัทน้ำมันและแก๊ส กรอบการดำเนินการ KM เน้น CoP, best practices, practice owners, และ practice improvement องค์กรกลุ่มนี้เป็น Process-Based Organization

ตัวอย่างองค์กรผลิตผลิตภัณฑ์คือบริษัทผลิตเครื่องบิน รถยนต์ ใช้ KM เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีเอกสารคู่มือ product guidelines สำหรับวิศวกร พนักงานฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายบริการ eBook of Knowledge ของบริษัท DaimlerChrysler เป็นเรื่องเกี่ยวกับชิ้นส่วนรถยนต์ และ Tech Club ของบริษัท เป็น Communities of Product ไม่ใช่ Communities of Practice องค์กรกลุ่มนี้เป็น Product-Based Organization เน้นใช้ KM พัฒนาวิธีการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์

กองทัพอากาศต่างจากกองทัพบก ตรงที่เป็น Product-Based Organization เน้นใช้ KM เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้ผลดี

หัวใจสำคัญคือ ต้องอย่าออกแบบกรอบ KM แบบผิดฝาผิดตัว อย่าเอา KM แนว Process-Based ไปใช้กับ Product-Based Organization หรือกลับกัน

ประชากรขององค์กร

เขายกตัวอย่างบริษัทวิศวกรรมในประเทศตะวันตก ที่เศรษฐกิจคงที่อยู่ตัว พนักงานส่วนใหญ่ทำงานมานาน เป็น baby boomer และอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป เปรียบเทียบกับบริษัทวิศวกรรมในประเทศตะวันออก ที่เศรษฐกิจกำลังพุ่ง พนักงานส่วนใหญ่อายุน้อยกว่า ๒ ปี และอายุน้อย ยุทธศาสตร์ KM ของบริษัทสองแบบนี้ ต้องแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

ความเสี่ยงของบริษัทวิศวกรรมในประเทศตะวันตกตามแบบข้างต้นคือ การที่ความรู้สูญหายไปกับ พนักงานที่เกษียณอายุ กรอบ KM ต้องเน้นใช้ CoP เพื่อสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงานที่อยู่กระจัดกระจาย หลายพื้นที่ ให้เกิด operational excellence, และเพื่อยกระดับความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความร่วมมือนี้มีโอกาสนำไปสู่นวัตกรรมได้สูงมาก องค์กรแบบนี้ใช้ crowdsourcing หรือ ask the experts ได้ผลดีมาก

ตรงกันข้าม ความเสี่ยงของบริษัทวิศวกรรมในประเทศตะวันออกตามแบบที่กล่าว คือ การเรียนรู้ช้า กรอบ KM จึงต้องเน้นการเรียนรู้ เน้น Communities of Learning มากกว่า Communities of Practice เน้นการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาและประยุกต์วิธีปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน ยกกระตือรือร้นของพนักงานที่เป็นคนหนุ่มคนสาว

ยุทธศาสตร์บริหารจัดการความรู้ : ๖. สิ่งที่ขาดไม่ได้ของธุรกิจ..

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤศจิกายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤศจิกายน 2015 เวลา 21:25 น.

แนวทางภาพรวม

ในตอนก่อน ได้ให้แนวทางกำหนดสิ่งที่ขาดไม่ได้ของธุรกิจ ในเรื่อง KM สองมิติ คือ มิติ องค์กรกระบวนการ - องค์กรผลิตภัณฑ์ กับมิติองค์กรเก่า - องค์กรใหม่ มิติทั้งสองสามารถ นำมาบูรณาการกันได้ ดังตัวอย่างข้างล่าง

ตัวอย่างสิ่งที่ขาดไม่ได้ของธุรกิจ

หนังสือยกตัวอย่าง 2011 KM Strategy for the Adaptation Fund เป็นตัวอย่างของการเน้นลดค่าใช้จ่าย เพื่อ operational efficiency

เป้าหมายภาพรวม

11. Adaptation Fund จะหาทางปรับปรุงการออกแบบ และปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการ โดยสร้างกลไกที่ทำให้สามารถ สะกัด วิเคราะห์ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยน บทเรียนจากโครงการที่กองทุน จัดสรรทุนสนับสนุน

คุณค่าของ KM

15. เป้าหมาย KM ขององค์กรที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และของโครงการ ในที่สุดแล้วควรนำไปสู่การลดค่าใช้จ่าย การประเมินคุณค่าของ KM ควรยืนยันว่ามีคุณค่าคุ้มกับการลงทุน โดยประเมิน ๒ ด้าน คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (efficiency)

- นำ lessons learned มาใช้ประโยชน์ เพื่อลดการทำผิดพลาด ลดการทำงานออกแบบโครงการใหม่ซ้ำซ้อน และมีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม
- ไม่เกิดการสูญเสียความรู้ เมื่อสมาชิกภาพของ บอร์ด บางคนสิ้นสุด หรือเจ้าหน้าที่ กองเลขานุการกิจ ออกจากงาน
- ลดเวลาสำหรับฝึกอบรมสมาชิกบอร์ด หรือเจ้าหน้าที่ คนใหม่
- เพิ่มคุณภาพการประสานงานกับแหล่งทุน
- ให้บริการสารสนเทศแบบเข้าถึงง่าย บนเว็บไซต์
- เพิ่มขีดความสามารถด้านการปรับตัวของโครงการ
- เพิ่มจำนวนหน่วยงานที่ยื่นข้อเสนอโครงการ
- เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับประโยชน์
- สร้างความรู้ใหม่ และชุดข้อมูล ที่มีประโยชน์ต่อชุมชนที่ต้องการปรับตัว

ประสิทธิผล (effectiveness)

สรุปและขั้นตอนต่อไป

ต้องให้ KM อยู่บนฐานของความต้องการของธุรกิจ และให้สิ่งที่ยืดไม่ได้ของธุรกิจ ได้แก่ operational excellence, customer support, innovation, และ growth and change

เป็นพลังขับเคลื่อน

KM

พลังขับเคลื่อนนี้ ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรทำธุรกิจด้าน ปฏิบัติงาน ทำของ หรือขายของ รวมทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของประชากร ของพนักงานในองค์กร ด้วย เมื่อเข้าใจและคำนึงถึงพลังขับเคลื่อนดีแล้ว ก็ถึงคราวที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ว่า

KM

จะมีผลต่อพลังขับเคลื่อนเหล่านั้นอย่างไร

ยุทธศาสตร์น้กจัดการความรู้ : ๖. สิ่งทีขาดไม่ได้ของธุรกิจ..

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤศจิกายน 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤศจิกายน 2015 เวลา 21:25 น.

วิจารณ์ พานิช

๕ ก.ย. ๕๘

คัดลอกจาก : <https://www.gotoknow.org/posts/597641>