

บันทึกชุด **จัดการความรู้** สู่เนื้อในองค์กร 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 ๒๖ นี้ได้จากการตีความบทที่ 26 When implementation is over

การจัดการความรู้เป็นโปรแกรมสร้างการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปพร้อมๆ กันกับการพัฒนาและประยุกต์ใช้กรอบงานขององค์กรที่มีกรอบงาน KM บูรณาการอยู่ด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงยูนิต อาจมีคนคิดว่าเป็นอันจบกิจกรรมการจัดการระบบ KM ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด องค์กรยังคงต้องการนักจัดการ KM หน่วยงานจัดการ KM และกรอบงาน KM ขององค์กร

องค์กรยังคงต้องการหน่วย KM เล็กๆ ไว้คอยติดตามตรวจสอบและบำรุงรักษากิจกรรม KM ที่ฝังอยู่ในเนื้อในองค์กรแล้ว รวมทั้งคอยจัดการการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ หรือความท้าทายใหม่ๆ ขององค์กร เช่นเดียวกันกับที่ต้องมีหน่วยจัดการคุณภาพ หน่วยจัดการความปลอดภัย และหน่วยจัดการสารสนเทศ

เมื่อการจัดการความรู้ฝังอยู่ในเนื้อในองค์กรเรียบร้อยแล้ว และโครงการริเริ่มดำเนินการ KM (KM implementation programme) ยุติ **จะต้องมี ทีมสนับสนุนการดำเนินการ KM** (KM operation support team) รับช่วงดูแลกิจกรรม KM ต่อ คอยระแวดระวัง KM ไม่ให้ ลื่นไถลกลับไปสู่สภาพก่อนริเริ่มดำเนินการ KM ซึ่งจะหมายความว่า กิจกรรม KM ที่ดำเนินการมาตั้งแต่ต้นล้มเหลว

ผมตีความว่า หน้าที่หลักของทีมสนับสนุนการดำเนินการ KM ในช่วงที่ KM ผังแนบอยู่ในเนื้อหาขององค์กรแล้ว คือ คอยดูแลให้ MM เดินตรงทาง เข้าเป้า และทำอย่างเป็นระบบ ไม่ปะปะ

การตัดสินใจปิดโครงการริเริ่มดำเนินการ KM

คำแนะนำสำคัญคือ ในการดำเนินการกิจกรรม KM ให้ยึดถือความคืบหน้าของการจัดการการเปลี่ยนแปลง และจะยุติโครงการริเริ่มดำเนินการ KM ต่อเมื่อ KM ได้ผังแนบสู่เนื้อในองค์กรแล้ว อย่ายุติโครงการตามกำหนดการ คือแม้จะดำเนินการ KM เป็นโปรแกรมที่จุดเริ่มต้นและจุดจบ ก็อย่าจบตามแผนเวลา หาก KM ยังไม่ผังแนบแน่นในเนื้อหา ก็ต้องหาทางขยายเวลาออกไป ต้องตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีกจนมั่นใจว่า ผังแนบแน่นในเนื้อหาแน่นอนแล้ว จึงส่งมอบงานดูแลกิจกรรม KM ให้แก่ทีมสนับสนุนการดำเนินการ KM ก็เป็นอันว่าปิดโครงการริเริ่มดำเนินการ KM

หลักฐานที่แสดงว่า KM ได้ผังแนบแน่นในองค์กรแล้ว ได้แก่

- มีผู้แสดงบทบาทรับผิดชอบภารกิจ KM หลากหลายด้าน ครอบคลุมแผนกและโครงการ และหากจำเป็น ทุกหน่วยงานสนับสนุน
- มีเจ้าของกิจกรรม KM ครอบคลุมด้านของความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวดในธุรกิจ และเจ้าของกิจกรรมทำหน้าที่ได้ดี
- มี CoP ครอบคลุมด้านของความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวดในธุรกิจ และ CoP เหล่านั้นดำเนินการไปอย่างดี
- กระบวนการหลักของ KM ทั้งหมด มีการใช้และส่งมอบคุณค่า/มูลค่า รวมทั้งมีการฝึกอบรม และเอกสารไว้อ้างอิง
- มีการตรวจจับและทำเอกสารบทเรียน นำไปใช้ต่อ และเกิดผลต่อธุรกิจ
- เทคโนโลยีหลักๆ ของ KM ทั้งหมดมีการใช้อย่างสม่ำเสมอ
- หลักการและกฎเกณฑ์ของโครงสร้างของสารสนเทศ (information architecture), ระบบคำศัพท์ (taxonomy), และข้อมูลอภิปันธ์ (metadata)

มีการนำไปใช้อย่างมีมาตรฐานสูง

- ความคาดหวังขององค์กรต่อ KM มีความชัดเจน อยู่ในนโยบาย KM
- มีเรื่องราวความสำเร็จยิ่งใหญ่ของ KM จำนวนมากมาย
- การตรวจสอบวัฒนธรรมซ้ำ (บทที่ ๑๙) แสดงการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในด้านการเรียนรู้ขององค์กร และด้านวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่แพร่ความรู้
- มีกระบวนการวัดและรายงานอย่างสม่ำเสมอจริงจัง

นำหลักฐานเหล่านี้ไปเสนอต่อคณะกรรมการชี้ทิศทาง เพื่อให้ตัดสินใจว่า KM ได้ฝังแน่นสู่เนื้อในองค์กรแล้วหรือยัง และควรให้มีการปรับ KM จากช่วงขยายผล (roll-out phase) เป็นช่วงบูรณาการกับงานประจำ (operational phase) ได้แล้วหรือยัง

กรณีศึกษา

ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook ท่านหนึ่ง มีประสบการณ์กับโปรแกรม KM ที่มีการยุติเร็วเกินไป (ในปีที่ ๓) ที่บริษัท BP (British Petroleum) ซึ่งเกิดจากการควบรวมกับบริษัทอื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มีการลดกิจกรรมของโปรแกรมสนับสนุนหลายอย่าง รวมทั้ง KM ในช่วง ๒ ปีแรกของโปรแกรมริเริ่มดำเนินการ KM มีการประเมินสถานการณ์ พิสูจน์หลักการ และโครงการนำร่องในธุรกิจ ผลการดำเนินการมีการตีพิมพ์รายงานเผยแพร่

วิสัยทัศน์ของโครงการ KM คือ “99 in 99” ซึ่งหมายความว่า มีผู้จัดระบบความรู้ใน ๙๙ หน่วยธุรกิจในสิ้นปี 1999 และในปีที่ ๓ ของการดำเนินการนั้นที่ริเริ่มดำเนินการ KM กำลังยกฐานะนโยบาย KM ในชื่อ KMAS (Knowledge Management Assurance Standard)

การยุติโครงการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในปลายช่วงโครงการนำร่อง เท่ากับยุติเมื่อการจัดการความรู้ได้ฝังเข้าเนื้อในองค์กรแบบครึ่งๆ กลางๆ หรือเพียงบางส่วน ผลคือ CoP ต่างๆ ยังดำเนินการต่อ รวมทั้งโครงการริเริ่มดำเนินการ KM ในภารกิจชุดเจาะ (น้ำมัน) ส่วนกิจกรรม KM ในภารกิจอื่นๆ ค่อยๆ ตายไป

กิจกรรม ถูกฟื้นขึ้นใหม่ในสองสามปีต่อมาในโปรเจกต์ใหญ่ๆ และในที่สุด ก็ฝังอยู่ในการดำเนินการองค์การส่วนของการสำรวจและผลิต มีการตีพิมพ์เรื่องราวของกิจกรรม KM ของ BP เป็นระยะๆ

บทบาทของทีม KM หลังจากการริเริ่มดำเนินการเสร็จสิ้น

ใน [ช่วงริเริ่มดำเนินการ](#) KM ทีมริเริ่มดำเนินการ KM (KM implementation team) ทำหน้าที่ ออกแบบ ทดสอบ ขยายผล และฝังกรอบงาน ที่เข้มแข็ง เข้าสู่เนื้อในองค์กร โดยในระหว่างนั้นมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อบรรลุผลงานดังกล่าว หน้าที่ของทีม KM ก็จะเปลี่ยนไป เป็นทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินการ KM (KM operational team) โดยแนวทางการทำงานเปลี่ยนไป แต่ยั่วยังต้องการทีมสนับสนุน KM คอยดูแลสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยทำหน้าที่สำคัญ ๖ อย่าง ดังนี้

- สนับสนุนการใช้กรอบงาน KM ผ่านการฝึกอบรมการใช้กรอบงาน KM ให้โค้ชซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ KM ในหน่วยธุรกิจ จัดการ CoP สร้าง CoP ใหม่ และบำรุงรักษาชุมชนทรัพยากรความรู้เกี่ยวกับ KM
- ติดตามและรายงานการใช้กรอบงาน KM ติดตามและรายงานการวัดตามในบทที่ ๒๔ รวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบาย KM เพื่อตรวจสอบว่าต้องเข้าไปช่วยเหลือหรือแก้ไขที่จุดใด วัตถุประสงค์ของ CoP หลัก และวัดผลกระทบเชิงคุณค่า/มูลค่า
- ประสานงานการจัดการประสิทธิผลของการดำเนินการ ตามในบทที่ ๒๔ รวมทั้งการดำเนินการมทรรรม KM ประจำปี เพื่อให้รางวัลและการยกย่อง หรืออาจมีวิธีเสาะหาผู้มีผลงานดีเด่นโดยวิธีอื่น
- ปรับปรุงกรอบงาน KM อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจรวมการปรับปรุงนโยบาย KM อาจรวมการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ หรือปรับปรุงเทคโนโลยีเดิม อาจมีการปรับกระบวนการและบทบาท เมื่อองค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งมีรายละเอียดในหัวข้อถัดไปของบทนี้
- ทีมสนับสนุนการดำเนินการ KM อาจแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญเอง เช่นแสดงบทบาทการจัดการบทเรียน โดยทำหน้าที่ “คุณอำนวย” ในกระบวนการตรวจจับความรู้ หรืออาจเข้าไปช่วยพัฒนาแผน KM และหากยุทธศาสตร์ KM เน้นที่การเก็บความรู้ (retention strategy) ทีม KM อาจเข้าไปดำเนินการกระบวนการเก็บความรู้ (วางแผน จัดลำดับความสำคัญ สัมภาษณ์ ฯลฯ)
- จัดการงาน KM ที่ว่าจ้างทีมภายนอกมาดำเนินการ เช่นว่าจ้างมาให้บริการเก็บความรู้ มาจัดโครงสร้างความรู้ ทีมสนับสนุนการดำเนินการ KM ทำหน้าที่คล้ายเป็น “ผู้ซื้อ” เพื่อประสานงานระหว่างผู้ใช้กลุ่มต่างๆ ในองค์กร

การปรับปรุงระบบการจัดการความรู้

ในบทบาทด้านติดตามตรวจสอบและรายงานผล ทีมสนับสนุนการดำเนินการ KM ต้องตรวจสอบการใช้กรอบงาน KM และหาทางปรับปรุงกรอบงาน KM ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการนำกระบวนการใหม่ๆ เข้ามา หรือนำเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้งานได้ดีกว่า หรือในบางกรณีการปรับปรุงกรอบงาน KM เกิดจากความต้องการขยายการใช้ KM ไปยังงานส่วนอื่น เช่นเดิมกรอบงาน KM ครอบคลุมเฉพาะโครงการที่ลงทุนมาก เป็นโครงการขนาดใหญ่เท่านั้น แต่เมื่อมีประสบการณ์ในช่วงที่ดำเนินการ KM แบบฝังเข้าเนื้อในองค์กรแล้วสองสามปี ก็ตัดสินใจใช้ ในโครงการขนาดกลางด้วย การปรับกรอบงาน KM อาจเกิดจากการปรับโครงสร้างองค์กร หรือปรับยุทธศาสตร์องค์กร

การปรับกรอบงาน KM เป็นเรื่องใหญ่ ต้องถือเป็นโครงการใหม่ มีช่วงกำหนดเป้าหมาย ช่วงโครงการนำร่อง และช่วงขยายผล อย่าหลงทำงานปรับกรอบงาน KM แบบப்பு ต้องใช้ยุทธศาสตร์ยกเครื่องใหม่ โดยต้องทำโครงการพัฒนากรอบงาน KM ใหม่ คู่ขนานไปกับการใช้กรอบงาน KM เดิม ซึ่งอาจใช้เวลาสองสามปี

กรณีศึกษา

ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook ท่านหนึ่ง มีประสบการณ์ทำงานกับหน่วยราชการแห่งหนึ่ง ที่ประสบความสำเร็จในการขยายผลการใช้กรอบงาน KM ที่มีสมดุลของพลังหนุน KM สี่ด้าน ต่อมา มีการปรับโครงสร้างของระบบไอที และทีม KM ได้รับมอบหมายให้จัดการโครงการเปลี่ยน อินทราเน็ต และต่อมาให้จัดการโครงการจัดการสาระความรู้ขององค์กร (enterprise content management system) ทีมอื่นดูแลการออกแบบกระบวนการทำธุรกิจใหม่ (business process redesign) สนับสนุนโดยระบบจัดการกระบวนการธุรกิจ (business process management system) ทั้งทั้งองค์กร เมื่อค่อยๆ เพิ่มบทบาทให้แก่ทีม KM ทำให้กิจกรรม KM เอียงไปเน้นด้านไอทีและความรู้แจ้งชัด และการมั่วของระบบ KM ก็เกิดขึ้น

ข้อแนะนำ อย่างน้อยปีละครั้ง หรือหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงมากปีละสองครั้ง ร่วมกับทีม ประเมินแนวโน้มกิจกรรม KM การเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ

ในกิจกรรม KM ของธุรกิจ ทบทวนข้อเรียกร้อง หรือภารกิจใหม่ๆ ที่มอบหมาย แก่ทีม KM แล้วใส่สิ่งเหล่านั้นเข้าไปในผังกรอบงาน KM แล้วช่วยกันไตร่ตรองว่าสมควรทบทวนใหญ่ เพื่อเริ่มรอบใหม่ของกรอบงาน KM หรือไม่

สรุป

การจบโครงการริเริ่มดำเนินการ KM ไม่ใช่จุดยุติ KM และไม่ใช่จุดยุติบทบาทของทีมริเริ่มดำเนินการ KM แต่เป็นจุดของการเปลี่ยนบทบาทเดิมที่เน้นการทำงานจัดการโครงการ ที่ต้องใช้ทักษะจัดการการเปลี่ยนแปลงและทักษะชี้ชวน มาเป็นบทบาทที่เน้นการทำงานสนับสนุนการดำเนินการ ที่ต้องเน้นการติดตามและรายงาน รวมทั้งการเข้าไปช่วยแก้ไขหรือสนับสนุนบางจุด และที่สำคัญที่สุดคือ หมดตรวจสอบว่า ถึงเวลาที่จะต้องเริ่มรอบใหม่ของการพัฒนากรอบการดำเนินงาน KM ใหม่หรือยัง

วิจารณ์ พานิช

๑๐ มี.ค. ๖๐

บันทึกจาก<https://www.gotoknow.org/posts/640033>