

สารบัญ

ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้

บทนำ

สรุปได้ว่า KM เป็นเครื่องมือที่ไม่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ด้านคุณลักษณะของการทำงาน ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงาน **ให้ได้พลังนวัตกรรมจากคนทั่วทั้งองค์กร**

บทที่ 2 KM คืออะไร

สรุปได้ว่า KM เป็นเครื่องมือที่จะต้องใช้อย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ และช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น ทั้งระดับองค์กร และระดับพนักงานเป็นรายคน

บทที่ 3 KM ยุคใหม่

สรุปได้ว่า KM ในยุคใหม่เป้าหมายหลักยังคงเดิม แต่วิธีการบรรลุผลเปลี่ยนไป คือต้องเน้นเป้าหมายผู้ใช้ที่มีความพร้อมหรือมีความต้องการ (ready user base)

ประเด็นที่น่าสนใจนำมาทำเป็นภาพ :

- สถานภาพของ KM ยุคใหม่
- ทิศทางหลักของ KM ยุคใหม่ “teachable moment” และ KM in the work flow

บทที่ 4 วางระบบ

สรุปได้ว่า ระบบที่สำคัญคือ ระบบที่มีการกำหนด “ความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่งยวด” (Critical Knowledge) ต่อธุรกิจหลักขององค์กร และใช้กระบวนการ Knowledge Mapping ทำให้ความรู้ไหลไปสู่จุดใช้งาน และยกระดับขึ้นเป็นวงจรไม่รู้จบ ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ และต่อความเข้มแข็งในระยะยาวขององค์กร

ประเด็นที่น่าสนใจนำมาทำเป็นภาพ :

- ระบุความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด (Critical Knowledge) = ความรู้ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- เสาหาความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด
- การทำแผนที่ความรู้ เพื่อระบุความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด และแหล่งของความรู้ / แผนที่ความรู้ ๓ แบบ
- สร้างความเป็นเจ้าของ / กระบวนการ Knowledge Mapping

บทที่ 5 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ KM

สรุปได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ KM ทัวทั้งองค์กร ที่ส่งผลต่อกิจการขององค์กรอย่างแท้จริง เป็น KM ที่ “มีชีวิต” คือมีวิวัฒนาการก้าวหน้ายั่งยืน โดยต้องทำในรูปแบบ “การวางแผน ธุรกิจ KM”

ขั้นตอนแรกคือ ตรวจสอบ “KM maturity” ขององค์กร จุดสำคัญคือต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ต้องดำเนิน การต่อยอดจากจุดแข็งที่มีอยู่แล้ว นี่คืยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งของ KM

ประเด็นที่น่าสนใจนำมาทำเป็นภาพ :

- การใช้ความรู้ พัฒนาขึ้นกับโปรแกรม KM อย่างไร
เมื่อขีดความสามารถด้าน KM พัฒนาขึ้น ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่า และคุณค่าก็เพิ่มขึ้น ลักษณะและธรรมชาติของความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวดจะมีวิวัฒนาการตามระดับ ของพัฒนาการของ KM เป็น ๔ แบบของความรู้ คือ
- Ad hoc knowledge การจับความรู้ และนำไปใช้ต่อ (reuse) มีน้อย
- Applied knowledge มีความตระหนักในสำคัญของความรู้ จึงมีระบบการนำไปใช้ต่อ
- Leveraged knowledge ความรู้และการไหลของความรู้ เป็นหัวใจของผลประกอบการ
- Dynamic knowledge มีการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และนวัตกรรม
กำหนดความชัดเจนว่า จะนำ KM ไปสร้างผลลัพธ์ต่อองค์กรอย่างไร ดังตัวอย่างของวัตุดิบประสงค์เหล่านี้ เช่น
- เพื่อให้พนักงานใหม่มีขีดความสามารถในการทำงานอย่างรวดเร็ว

- จับความรู้ไว้ในองค์กร เมื่อพนักงานลาออก
- จับความรู้จากการทำโครงการ สำหรับนำมาใช้ใหม่
- ป้องกันความรู้เชิงเทคนิคสูญหายไป
- ขยายขีดความสามารถด้านนวัตกรรม
- สร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนความรู้
- เร่งอัตราความเร็วในการเรียนของพนักงานทุกคน
- เพื่อให้พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ได้เข้าถึงพนักงานที่มีประสบการณ์มาก แล้วจึงบริหารทรัพยากร KM เพื่อผลลัพธ์ดังกล่าว ผ่านการพัฒนาคน (people), กระบวนการ (process), และเทคโนโลยี (technology)

บทที่ 6 เลือกแนวทางดำเนินการ KM

สรุปได้ว่า ต้องเลือกแนวทางที่ตอบสนองความต้องการเร่งด่วนขององค์กร ไปพร้อมๆ กับวางรากฐานระยะยาวของการจัดการความรู้ โดยใช้ “ชุดแนวทาง” หรือ “แนวทางผสม” ซึ่งหมายความว่า ไม่ใช่แนวทางใดแนวทางหนึ่งเพียงแนวทางเดียว

ต้องเป็นวิธีการ KM แบบผสม ที่มีความพอดีระหว่างการเน้น IT กับการเน้นคน ผู้เขียนแนะนำให้ เน้นให้นำหนักที่คนมากกว่าในระดับหนึ่ง เขาแนะนำ 9 คำถามให้ตอบ เพื่อนำไปสู่การเลือกแนวทาง KM ขององค์กร

1. ความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดขององค์กรในขณะนี้ เป็นความรู้ในคน (tacit) หรือความรู้ที่บันทึกไว้ (explicit)
2. ต้องการแปลงความรู้ชั้นไหนเป็นหลัก (ใน SECI Model)
 - จากคน (tacit) สู่ บันทึก (explicit)
 - จากคน สู่ คน
 - จากบันทึก สู่ คน
 - จากบันทึก สู่ บันทึก
3. ธรรมชาติและความเร็วของงานเป็นอย่างไร
 - งานวิทยาศาสตร์ และเทคนิค (เช่น งานวิจัย วิศวกรรม)
 - พบลูกค้า (งานขาย)
 - แก้ปัญหา

- ออกแบบ

- ผลิต

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร รู้จักกันหรือไม่ มีการรวมกลุ่มกันเพื่อนำมา ยกกระดับความสัมพันธ์ได้หรือไม่

5. ลักษณะของพนักงาน และงาน มีผลต่อการไหลของความรู้อย่างไร (วัฒนธรรม ภาษาที่ต่างกัน ประสบการณ์ความร่วมมือ ฯลฯ)

6. นำเครื่องมือที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมายกระดับได้หรือไม่

7. มีทรัพยากรอะไรอยู่แล้ว และที่จะนำมาใช้ได้

8. เน้นแก้ปัญหา หรือเน้นสร้างศักยภาพระยะยาว

9. ต้องการผลลัพธ์อะไร

ไม่ว่าจะเลือกแนวทางดำเนินการแบบใด ต้องดำเนินการ KM ใน ๒ ระดับ คือ ระดับเนื้องานประจำ กับ ระดับที่ฝังอยู่ในงานประจำ

KM ระดับเนื้องานประจำ เป็นการสร้างและดำเนินการโครงสร้าง KM (IT, การจัดการการ เปลี่ยนแปลง, การสื่อสาร, การวัดผล, ฯลฯ) ที่อยู่นอกงานประจำ ดำเนินการโดยทีมแกนนำ KM รวมทั้งจัด ให้มีชุดกิจกรรม KM ที่ดำเนินการโดยหลายส่วนงานในองค์กร และในหลายสถานการณ์ กิจกรรมดังกล่าวต้อง สามารถขยายผลได้

KM ระดับที่ฝังอยู่ในงานประจำ ทีมแกนนำช่วยกันออกแบบการดำเนินการ KM ที่สอดคล้องกับ การไหลของความรู้ที่ต้องการใช้ในการทำงานประจำโดยต้องทำให้สนอง “ช่วงเวลาที่ต้องการความรู้” มากที่สุด จะ เห็นว่าระดับนี้สอดคล้องกับชุดแนวทางแบบที่ ๑ (ชุดสำหรับพนักงานแต่ละคนใช้ค้นหาความรู้เพื่อใช้ในการ ทำงาน) ตามรูปข้างบน ความรู้ที่จัดให้พร้อมใช้ ช่วยให้พนักงานทำงานไม่เพียงแค่มีคุณภาพ แต่ยังเอื้อต่อ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมมากขึ้น

บทที่ 7 แนวทางจัดการความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี

สรุปได้ว่า แนวทางดำเนินการ KM ที่ใช้ได้ผลดีอย่างแพร่หลายมี 3 แนวทาง คือ Communities of Practice (COP), Lessons Learned, และ Best Practices Transfer แต่ละแนวทางต้องการการจัดการที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการอย่างเป็นระบบ

บทที่ 8 แนวทางจัดการความรู้แนวทางใหม่ๆ

สรุปได้ว่า ในยุคดิจิทัล / ยุคไซเบอร์ / ยุคโซเชียลมีเดีย นี้ มีช่องทางจัดการความรู้แนวทางใหม่ ๆ ที่สะดวกและทรงพลังมากมาย ในสภาพที่ connectivity ด้านเทคโนโลยีสะดวกเช่นนี้ การเคลื่อนย้ายความรู้ แม้จะสำคัญ แต่การเชื่อมโยง (connect) คน สำคัญกว่า และจะนำไปสู่การไหลของความรู้แบบไม่รู้ตัว ไม่เป็นภาระและอาจเจือปนความสนุก โดยที่ต้องมีการวางระบบให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างคนได้ง่าย แล้วมีระบบของเทคโนโลยีให้ความรู้ไหลสู่ระบบจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ ตีความหมาย และกลายเป็นส่วนของความรู้ในองค์กร ที่ง่ายต่อการค้นไปใช้ ณ จุดและเวลาที่ต้องการ

บทที่ 9 แนวทางจัดการความรู้แนวทางใหม่ๆ (2)

สรุปได้ว่า เครื่องมือ 2.0 ที่มีการจัดระบบสำหรับใช้ช่วยการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างมี ยุทธศาสตร์ จะช่วยสร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ และสร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กรจากกิจกรรมแบ่งปันความรู้ แบบฝังอยู่ในกิจกรรมการทำงานตามปกติ การแบ่งปันความรู้ถูกเครื่องมือทำให้เป็นการยกระดับความรู้

แนวทางจัดการความรู้แนวทางใหม่ๆ เน้นที่ ไอที ทั้งสิ้น เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของ ไอที ในยุค IT 2.0 เน้นการเอาชนะสารสนเทศล้นเกิน โดยสรุปประเด็นความรู้เป็นข้อความสั้นๆ ส่งไปให้พนักงาน

บทที่ 10 เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม(โซเชียล เน็ตเวิร์กกิง)

สรุปได้ว่า เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม ช่วยสร้างโอกาสในการสร้างคุณค่าใหม่ๆ จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รวมทั้งสร้างคุณค่าจากการเชื่อมโยงสู่เครือข่ายทางสังคมกับลูกค้า และผู้ใช้บริการด้วย

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม (โซเชียล เน็ตเวิร์กกิง) หมายถึง บริการออนไลน์ที่ผู้ใช้สร้างข้อมูล แนะนำตนเอง และกำหนดตัวบุคคลที่สามารถเข้าไปอ่านโพสต์ของตน และที่ตนต้องการติดตามกิจกรรมของเขา

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคม เน้นสภาพ ผู้ใช้เป็นผู้กำกับ และเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง ในการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น

เครื่องมือเชื่อมเครือข่ายทางสังคมนำไปสู่นิยามใหม่ของ สินทรัพย์ (asset) ว่า สามารถหมายถึง ความถึงความสัมพันธ์ (relationship) หรือช่องทางที่เอื้อให้เกิดสิ่งอื่น ๆ รวมทั้งการเกิด KM รูปแบบใหม่ๆ

บทที่ 11 โครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง

สรุปได้ว่า โครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้ ต้องมีทั้งระบบหัวขบวน ที่ฝรั่งเรียกว่า Governance คือ ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรและของหน่วยธุรกิจ ที่เป็นผู้ตัดสินใจด้านทรัพยากรสนับสนุน ต้องมีทีมงานในระบสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการแบ่งปันหรือหาไหลของความรู้ และให้มี ความรู้พร้อมใช้ ให้พนักงานมีใช้เมื่อต้องการ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรมให้พนักงานเข้าถึงเครื่องมือ ใหม่ ๆ และต้องมีทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมสำคัญอย่างเพียงพอ

โครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการความรู้ที่เข้มแข็งมี 3 ส่วน คือ ระบบกำกับดูแล กลุ่มผู้แสดง บทบาทหลัก และเงินทุนสนับสนุน

หนังสือบอกว่า ระบบ KM ขององค์กร ประกอบด้วยคน 4 กลุ่ม ได้แก่ (๑) ผู้นำ KM (KM leader) (๒) แกนนำ (core group) (๓) ทีมออกแบบ (design team) และ (๔) กลุ่มผู้กำกับดูแลที่เป็นผู้สนับสนุน (sponsors) และผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders) และต้องพัฒนาความเข้มแข็งของกิจกรรม KM บนความเข้มแข็งที่มีอยู่แล้วได้แก่ Best Practices, วิธีการ, เครื่องมือ, และวัสดุ เอามาต่อยอด

บทที่ 12 สร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรม KM คือวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ ต้องสร้าง โดย 3 วิธีการใหญ่ๆ คือ ผู้บริหารทำเป็นตัวอย่าง ขจัดปัจจัยที่ส่งเสริมการปิดบังความรู้ ให้รางวัลและยกย่องพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการใช้เครื่องมือ KM ด้วยวิธีการที่ให้ความสนุกสนาน

ประเด็นที่พึงตระหนักอยู่เสมอคือ ในเรื่อง KM คนสำคัญกว่าเทคโนโลยี เพราะ (๑) การแบ่งปันและการเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคม เกิดขึ้นระหว่างคน (๒) เทคโนโลยีสามารถบอกได้เพียงการอธิบาย แต่คนสามารถบอกวิธีปฏิบัติซึ่งมีความซับซ้อน เกินกว่าที่เทคโนโลยีจะทำได้ (๓) คนเท่านั้นที่สามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ได้

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ เป็นผลมากกว่าเป็นเหตุของการจัดการความรู้ คืออย่ารอให้มีวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ จงสร้างมัน ด้วยยุทธศาสตร์ ๓ ประการ คือ (๑) ทำเป็นตัวอย่าง (๒) ทำให้ได้เห็นคุณค่าและผลตอบแทน (๓) ทำให้สนุก

ประเด็นที่น่าสนใจนำมาทำเป็นภาพ :

๑๙ คำถามเพื่อตรวจสอบวัฒนธรรม KM

แกนนำ KM ต้องตอบคำถามต่อไปนี้ได้อย่างมั่นใจ ถ้าคำตอบคือ “ใช่” KM ขององค์กรจึงจะราบรื่น ประสบความสำเร็จ หากมีข้อใดที่คำตอบคือ “ไม่ใช่” แสดงว่า จะต้องมียุทธวิธีปฏิบัติบางอย่างที่เป็นต้นเหตุ และจะต้องได้รับการแก้ไข โดยผู้บริหารระดับสูง

- พนักงานพร้อมรับโอกาสเรียนรู้หรือไม่
- องค์กรมีนโยบายรับพนักงานที่สนใจใฝ่รู้ ใช่หรือไม่
- พนักงานรู้สึกที่ตำแหน่งงานของตนมั่นคง โดยการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และเปิดเผย ข้อผิดพลาดของตน ใช่หรือไม่
- กิจกรรมศึกษาข้อผิดพลาด นำมาเป็นข้อเรียนรู้ แยกออกจากการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ใช่หรือไม่
- มีการนำปัญหาและโอกาสมาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช่หรือไม่
- พนักงานเชื่อว่าไม่มีประเด็นงานประเด็นใดๆ ที่อ่อนไหว และไม่เหมาะต่อการนำมาอภิปรายแลกเปลี่ยนกัน ใช่หรือไม่
- พนักงานรู้สึกว่า ตนสามารถเข้าถึงผู้บริหารทุกระดับขององค์กรได้ ใช่หรือไม่
- โอกาสสำรวจไอเดียใหม่ๆ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน ใช่หรือไม่
- พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เท่าๆ ก็รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิชาชีพของตน ใช่หรือไม่
- พนักงานได้รับเวลาในการสอนงานซึ่งกันและกัน และถือเป็นผลงานที่ใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ใช่หรือไม่
- กระบวนการทำงานหลัก เปิดโอกาสให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันบ่อยๆ ใช่หรือไม่

- ผู้บริหารส่งเสริม และรับฟัง การเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อการพัฒนา งาน ใ้หรือไม
- แต่ละหน่วยธุรกิจ ตระหนักว่าความรู้ที่มีประโยชน์อาจมาจากหน่วยธุรกิจอื่น หรือจากนอกองค์กร ใ้ หรือไม
- หัวหน้าหน่วยธุรกิจ ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยช่วยเหลือพนักงานในหน่วยธุรกิจอื่น ใ้หรือไม
- ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจเหตุผลของความแตกต่างด้านค่านิยมของพนักงานในต่างหน่วยธุรกิจ หรือต่างกลุ่ม ย่อย ใ้หรือไม
- พนักงานเข้าใจผลประโยชน์ระยะยาวจากการแบ่งปันความรู้ของตน ใ้หรือไม
- พนักงานที่เสนอไอเดียใหม่ๆ ได้รับการยอมรับและรางวัล ใ้หรือไม
- พนักงานที่ร่วมมือกับผู้อื่น และนำไอเดียของเพื่อนพนักงานมายกระดับการทำงานของตนได้รับการยกย่อง และรางวัล ใ้หรือไม
- ผลงานระดับกลุ่ม ได้รับการยอมรับเท่าเทียมกับผลงานระดับบุคคล ใ้หรือไม

บทที่ 13 วัดผลกระทบของการจัดการความรู้

สรุปได้ว่า การวัด KM เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม KM และต้องเตรียมวางแผนทางไว้ตั้งแต่ต้น และ ค่อยๆ พัฒนาวิธีการวัดไปตามระดับพัฒนาการของระบบ KM การวัดต้องตามมาด้วยการวิเคราะห์ และ รายงาน โดยใช้การวัดและการรายงาน เป็นเครื่องมือดึงดูดคนกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม และเห็นคุณค่า ของ KM ต่อความเข้มแข็งขององค์กร

การวัดผลกระทบของกิจกรรมจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็น เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการระบบ KM เพื่อนำเอาผลของการประเมินมาปรับระบบและยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับธุรกรรมขององค์กรยิ่งขึ้น

ระบบการวัดกิจกรรม KM ที่ดีจะช่วยให้

- จัดความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม KM กับยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้ดียิ่งขึ้น
- ตรวจสอบวัดความก้าวหน้า
- จัดลำดับความสำคัญของการลงทุนใน KM
- ประเมินและสื่อสารผลงาน
- เชื่อมโยงการเข้าร่วมกิจกรรมและการเรียนรู้สู่ผลลัพธ์
- สะท้อนความเข้มแข็งของแนวทาง KM
- ช่วยให้พนักงานเข้าใจการไหลของความรู้สำคัญ และวิธีทำให้ไหลดียิ่งขึ้น
- สร้างความรับผิดชอบต่อการทำให้ความรู้สำคัญไหลไปยังจุดที่ต้องการควมรู้นั้น
- วัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการยอมรับ KM เป็นส่วนหนึ่งของการประกอบธุรกิจ

บทที่ 14 ปฏิบัติตาม Best Practice

สรุปได้ว่า การดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรไม่น่าจะยากเกินเอื้อม หากยึด หลักการตามประสบการณ์ของผู้ทำมาก่อนแล้ว และรู้จักใช้ตัวช่วย

บทที่ 15 ตัวอย่างบริษัท ConocoPhillips

สรุปได้ว่า บริษัท ConocoPhillips จัดระบบ KM โดยใช้เครื่องมือ CoP ซึ่งบริษัทเรียกว่า NoE (Network of Excellence) จำนวน ๑๒๐ เครือข่าย ใช้คำขวัญว่า FAST และเน้นให้พนักงานใช้ 4G ในการดำเนินการ แบ่งปันความรู้ มีการกำหนดหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ NoE รวมแล้วมีผู้ทำหน้าที่ขับเคลื่อนระบบ KM กว่าสามร้อยคน ในจำนวนพนักงานทั่วโลกกว่า ๓ หมื่นคน และมีเจ้าหน้าที่ทำงาน จัดการระบบ KM เต็มเวลา ๖ คน

บทที่ 16 ตัวอย่างบริษัท Fluor (1)

สรุปได้ว่า บริษัท Fluor มีการดำเนินการ KM อย่างจริงจังมาก เป็น KM ที่กลมกลืนไปกับธุรกิจ ขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมผลประกอบการ ใช้ CoP เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ

บทที่ 17 ตัวอย่างบริษัท Fluor (2)

สรุปได้ว่า บริษัท Fluor ใช้ KM เป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายธุรกิจ ซึ่งเป็น “ธุรกิจบนฐานความรู้” บุคลากรของบริษัททุกระดับต้องแสดงบทบาทของตน ในการทำให้ KM แข็งแรง และเป็นเครื่องมือนำพาสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจ ผู้บริหารทำหน้าที่สร้างความเข้มแข็งของ KM ในแบบของ ผู้บริหาร ผู้นำในระดับต่างๆ ของ KM ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนควบคู่ไปกับหน้าที่เชิงธุรกิจ ส่วนพนักงานระดับล่างทำหน้าที่นำความรู้ที่ทันสมัย (ที่อยู่ใน Knowledge OnLine) ไปใช้ปรับปรุงงานของตน และ นำเอาความรู้ที่ได้จากการทำงานออกแบ่งปันแก่เพื่อร่วมงานผ่าน Knowledge OnLine

บทที่ 18 ตัวอย่างบริษัท IBM GBS

สรุปได้ว่า บริษัท IBM GBS มี ระบบการเรียนรู้และความรู้ ที่ปรับมาใช้เทคโนโลยี Web 2.0 เน้น การ เชื่อมโยงคน และความร่วมมือ แล้วจับความรู้จากโซเชียลเน็ตเวิร์กมาไว้ในฐานข้อมูลความรู้สำหรับใช้งาน และมีการทำ pruning ความรู้ที่เก่าและจำเป็นน้อยในฐานข้อมูลสำหรับใช้งาน เอาไปเก็บไว้ในคลังความรู้ (archive) เพื่อให้คลังความรู้สำหรับใช้งานมีความสดใหม่ ไม่รกรุงรัง ใช้งานง่าย และมีการปรับปรุง เครื่องมือ และวิธีการต่อเนื่องตลอดเวลา

บทที่ 19 ตัวอย่างองค์กร MITRE

สรุปได้ว่า องค์กร MITRE เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจความรู้โดยตรง นำมาพัฒนากิจกรรมสร้างสรรค์ คือ การวิจัยและพัฒนา สนองความต้องการของ “ผู้อุปถัมภ์” (ลูกค้า ?) มีการจัดเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ให้ตรงจริตหรือนิสัยของพนักงาน รวมทั้งเปิดช่องทางให้ความรู้ภายนอกที่จำเป็นต่อการทำงานไหลเข้ามาให้พนักงานใช้ เครื่องมือที่ใช้มีความหลากหลาย และมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการยกย่องนักแบ่งปันความรู้ด้วย President’s Award ซึ่งมีการมอบเป็นประจำปี ลักษณะพิเศษของระบบ KM ของ MITRE คือ ต้องหาทางเชื่อมโยงกับองค์กรผู้อุปถัมภ์ด้วย

บทที่ 20 AAR (จบ)

ตอนสุดท้ายนี้ เป็น AAR ของผมเองว่า หนังสือเล่มนี้บอกขอบฟ้าใหม่ในเรื่อง KM จากความรู้เมื่อราวๆ ๗ ปีที่แล้วว่าเป็นอย่างไรบ้าง