



บทบาท HR ในองค์กร KM Managing for Knowledge HR's Strategic Role

CHRISTINA EVANS

พิชญ์ชน

บทบาท HR ในโลก KM

แปลและเรียบเรียงจาก *Managing for Knowledge – HR's Strategic Role*

ผู้เขียน *Christina Evans*

ราคา 350 บาท

ผู้แปล : นิพนธ์ ภัทรธิตี

ผู้เรียบเรียง : วีรวุธ มาพะสิรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 2 : มีนาคม 2554

Managing for Knowledge HR's strategic role

Copyright © 2003 , Christina Evans. All rights reserved

This edition of Managing for Knowledge-HR's Strategic Role by Christina Evans is published by arrangement with Elsevier INC of The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB.

Thai edition published by Expernet Co., Ltd.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

โทร. 0-2732-3101 แฟกซ์ 0-2375-1654

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมทอสมุดแห่งชาติ

อีวานส์, คริสติน่า

บทบาท HR ในโลก KM--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.

518 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. 2. การบริหารงานบุคคล. I. นิพนธ์ ภัทรธิตี, ผู้แปล.

II. วีรวุธ มาพะสิรานนท์, ผู้เรียบเรียง. III. ชื่อเรื่อง.

6584

ISBN 978-974-414-095-1

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

คำนำ

เราคงสังเกตได้ถึง “ความคิดใหม่ๆ” ที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในแวดวงการบริหารจัดการ บ่อยครั้งที่ “ความคิดใหม่ๆ” นั้นเป็นผลมาจากการจัดรูปแบบใหม่ของความจริงหรือประเด็นด้านการบริหารจัดการที่มีมาก่อนหน้า แต่สำหรับการจัดการความรู้ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบันนั้นจะแตกต่างจากสิ่งอื่นๆ เพราะว่าเป็นแนวคิดใหม่อย่างแท้จริง โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำให้แน่ใจว่าองค์ความรู้ทั้งหมด ทั้งประเภทความรู้ที่ชัดเจน (explicit) และความรู้โดยนัย (implicit) ที่มีอยู่ในองค์กรจะถูกจัดการให้สามารถเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สิ่งนี้จะช่วยให้สามารถกระจายการตัดสินใจออกไปเพื่อให้การดำเนินงานรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการสามารถเกิดขึ้นได้เร็วกว่าคนอื่น การจัดการความรู้ช่วยสนองความต้องการที่จะทำให้อุปสงค์สารสนเทศต่างๆ พร้อมใช้ประโยชน์อย่างเป็นอิสระ และในขณะเดียวกันก็ช่วยให้ผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องนี้สามารถเดินก้าวหน้าต่อไปได้อย่างรวดเร็วในการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างมากมายจนอาจจะเกินความจำเป็นด้วยซ้ำไป ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็วเช่นทุกวันนี้ การจัดการความรู้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาดได้ทั้งกับบุคคลแต่ละคนรวมถึงองค์กรของเขา

การจัดการความรู้มักจะถูกเชื่อมโยงเข้ากับเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่พัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การจัดการฐานข้อมูล ระบบกระดานข่าว และเทคโนโลยีของ Web ทำให้เกิดศักยภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างมากมายและต่อเนื่อง รวมถึงการทำให้แน่ใจว่าข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นจะสามารถเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์ได้จากแหล่ง

ต่างๆ ในลักษณะเดียวกันส่งผลให้โอกาสใหม่ๆ เกิดเพิ่มขึ้นได้อีกมาก ในเวลาเดียวกันนักวิจัยและผู้รู้บางท่านที่สนใจในเรื่องความสามารถของจิตใจมนุษย์ที่เชื่อมโยงข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้องกันให้เข้ากันได้พยายามเสนอแนะให้ทำการศึกษาในแง่มุมของคนกับการจัดการความรู้ แทนที่จะมุ่งเน้นเฉพาะกับเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น ประเด็นสำคัญ ณ จุดนี้ก็คือการเก็บรวบรวมเรื่องราวต่างๆ ที่ไม่มีการจัดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและขนบธรรมเนียมที่เป็นประสบการณ์ขององค์กร รวมทั้งการมีสมมติฐานร่วมกัน การพัฒนาความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้น การรู้โดยสัญชาตญาณที่มาจากข้อมูลพื้นฐานธรรมดาในตัวมนุษย์ อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ “ยูเรกา” (euraka moment) ซึ่งนำไปสู่การคิดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนก็อาจเป็นได้

อย่างไรก็ตาม นักเขียนหรือนักบรรยายส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ก็มักจะเน้นให้ความสำคัญกับระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ หรือที่ถูกต้องกว่าก็คือข้อมูลสารสนเทศนั่นเอง สำหรับหนังสือเล่มนี้แทนที่จะพูดถึงเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ว่าเป็นเหมือนสิ่งสำคัญที่สุดในเรื่องนี้ Christina Evans กลับทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยการเน้นไปที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของคนซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นในการบริหารจัดการองค์ความรู้ : นั่นก็คือการจัดการคนเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเก็บรวบรวมและใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่สำหรับพวกเขา ด้วยการมุ่งความตั้งใจไปที่นักทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ เธอได้จัดการจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจเพราะการยกระดับความรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น คือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของทุกๆ องค์กร ในปัจจุบัน Christina ได้พูดอย่างชัดเจนและตรงจุดถึงบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคล ในการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่มีการเก็บเกี่ยว

ประโยชน์จากองค์ความรู้ แทนที่จะเป็นเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่าง
ที่มักจะทำกันเป็นปกติ เธอได้แสดงให้เห็นว่าทำไมการบริหารเพื่อองค์
ความรู้ถึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงวิธีการที่จะดำเนินการและยกตัวอย่างใน
การปฏิบัติให้เห็นอีกด้วย เธอได้ให้คำแนะนำเพื่อกระตุ้นให้กำลังใจนัก
ทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเพื่อให้กลายเป็น
คู่มือทางธุรกิจให้กับองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือเธอได้แสดงให้เห็นถึงเรื่อง
ที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักทรัพยากรบุคคลในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ในเรื่องของการจัดการความรู้ ทั้งแนวคิดและการสนับสนุนด้าน
เทคนิคต่างๆ เพื่อที่จะสร้างองค์กรให้สามารถประสบความสำเร็จได้ใน
อนาคตเช่นเดียวกับที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

Val Hammond

Chief Executive, Roffey Park Institute

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	6
บทนำ	9
ส่วนที่ 1 : สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ สำหรับบทบาทของ HR ในการจัดการความรู้	19
บทที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจกับความจำเป็นในการจัดการความรู้	21
บทที่ 2 บทบาทที่เปลี่ยนไปของ HR : จากการทำงานเชิงปฏิบัติการสู่เชิงกลยุทธ์	67
บทที่ 3 มุ่งสู่พิมพ์เขียวในการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	89
ส่วนที่ 2 : การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	129
บทที่ 4 โครงสร้าง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	131
บทที่ 5 บทบาทหน้าที่ของ HR ในการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	173
บทที่ 6 กลับมากบทวนการเรียนรู้ในเศรษฐกิจแห่งองค์ความรู้	229
บทที่ 7 เข้าใจถึงแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ในบรรดาแรงงานที่มีความรู้	279
บทที่ 8 การทำงานและการเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ	293

ส่วนที่ 3 : การสร้างความน่าเชื่อถือและความสามารถของ HR สำหรับการจัดการความรู้	323
บทที่ 9 ประสานการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เข้ากับการดำเนินงานด้าน HR	325
บทที่ 10 ภาษาและเครื่องมือสำหรับการทำแผนที่องค์ความรู้	365
บทที่ 11 การสร้างชุดเครื่องมือการจัดการความรู้ของคุณ	409
บทที่ 12 ใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด	463
บทที่ 13 บทสรุป	501
แหล่งอ้างอิง	509



บทนำ

เศรษฐศาสตร์ความรู้-โอกาสและความท้าทาย สำหรับธุรกิจ

เป็นการยากที่จะชี้ชัดถึงเวลาที่เริ่มต้นขึ้นของความสนใจอย่างมากมายในเรื่องของการจัดการความรู้ หนังสือด้านการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลทางความคิดบางเล่มได้พูดถึงเรื่องนี้ตั้งแต่ตอนต้นทศวรรษ 1990 จริงๆ แล้วการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ บุคลากรบางอาชีพ เช่น คนทำงานที่ต้องใช้พื้นฐานองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ในการตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ นั้นจำเป็นต้องบริหารจัดการองค์ความรู้ของตนเองอยู่เสมอเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป

แล้วทำไมจู่ๆ การจัดการความรู้ถึงได้กลายมาเป็นประเด็นทางกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรขนาดใหญ่ไปได้ ? มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปหรือ ? แน่นอนที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างจะสำคัญเกิดขึ้นหลายอย่างในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมา และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากประการหนึ่งก็คือ การเปลี่ยน

จากธุรกิจการผลิตไปสู่ธุรกิจการบริการ ซึ่งบริษัทต่างๆ ต้องแข่งขันกันมากขึ้นเพื่อที่จะดึงดูดและรักษาลูกค้าทั่วโลกที่มีความรู้มากขึ้น และมีความต้องการคุณภาพมากขึ้น ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ความเร็วในการเข้าสู่ตลาดจึงกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ องค์กรบางแห่งได้พยายามอย่างจริงจังในการคิดใหม่ถึงวิธีการทำธุรกิจ ในธุรกิจ IT เป็นตัวอย่างหนึ่งที่เราได้เห็นได้ชัด บริษัทผู้ผลิตรายสำคัญ ส่วนใหญ่ได้ปรับเปลี่ยนตัวเองไปเป็นบริษัทที่เน้นการเป็นผู้ให้บริการ ผู้ซึ่งนำเสนอ “คำตอบเบ็ดเสร็จ (total solutions)” ให้กับลูกค้า ในธุรกิจลักษณะนี้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของลูกค้า เช่น อะไรคือประเด็นปัญหาทางธุรกิจของลูกค้า อะไรคือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ถือเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นมาก แน่นอนว่าข้อมูลเหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการเพื่อที่จะนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ภายใต้ประสิทธิภาพด้านต้นทุนและทันต่อเวลาได้เหนือกว่าคู่แข่ง

แต่ในเส้นทางของการแข่งขันเพื่อดำเนินการในการจัดการความรู้ให้ได้ผลดีนั้น องค์กรจำนวนมากได้ประสบปัญหาด้วยการลงทุนลงแรงอย่างมากมายไปกับการพัฒนาระบบที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบ IT เพื่อที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ จนลืมให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะได้มาจากกระบวนการที่ไม่เป็นทางการอื่นๆ

องค์กรหลายๆ แห่งได้ใช้จ่ายงบประมาณจำนวนมหาศาลไปกับตัวระบบที่ทำการจัดเก็บ รวบรวม บันทึก และปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลที่มีปริมาณมากมายที่มีพร้อมอยู่ในรูปแบบต่างๆ แต่ก็พบว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จะสามารถทำประโยชน์ทางธุรกิจได้อย่างที่คาดหวัง ผู้เขียนใช้คำ

ว่า “องค์กร” ในที่นี้มีความหมายรวมถึงตัวบุคคลในองค์กรทั้งหมดด้วย เนื่องจากจริงๆ แล้วคนก็คือผู้ที่ จะดำเนินการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ไม่ใช่เครื่องจักร ประเด็นนี้คือสิ่งที่ทำให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเน้นให้ความสนใจกับเรื่องของ การกระตุ้น การสนับสนุน การสร้างให้เกิดพลัง และการเคลื่อนย้ายหมุนเวียน เพื่อให้ทุกคนในทุกระดับขององค์กรสามารถที่จะผสมผสานความรู้ประเภท “รู้ว่าคืออะไร” และความรู้ประเภท “รู้ว่าคำอย่างงไร” เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการที่จะสามารถสร้างบริการใหม่ๆ ได้อีกด้วย บางทีคำถามหนึ่งที่จำเป็นต้องถามก็คือ เราสามารถจะทําส่ิงที่เราต้องการจะบรรลุผลได้โดยไม่ต้องใช้ IT เลยได้หรือไม่ ? ถ้าไม่ใช่ อย่างน้อยที่สุดเราก็ควรที่จะทำให้แน่ใจว่า ระบบใหม่นั้นจะสามารถผสมผสานเข้ากับสิ่งที่เราม่ืออยู่แล้วได้หรือไม่ ? สิ่งที่คุณเหมือนจะถูกมองข้ามไปก็คือ องค์ความรู้ นั้นไม่ได้ไหลเวียนจากโครงสร้างและระบบที่เป็นทางการเสมอไป แต่มักจะเป็นผลพลอยได้ของการทำงานประจำวันมากกว่า

ทำไมต้องมีหนังสือเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ขึ้นมาอีกเล่ม ?

ความตั้งใจของผู้เขียนก็คือ ต้องการกระตุ้นให้เกิดการพิจารณา และถกประเด็นกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลในการช่วยเหลือองค์กรให้สามารถเดินหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง บนเส้นทาง การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร นักทรัพยากรบุคคลเองตกเป็นเป้าของการวิจารณ์ในเชิงตำหนิในแง่ที่ว่าไม่ได้ทำบทบาทในเชิงรุกในด้านเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากเท่าที่ควร ในองค์กรหลายๆ แห่งเรื่อนักกลายเป็นเรื่องที่ทีมงานด้านธุรกิจหรือทีมงานด้าน IT เป็นผู้นำในการดำเนินการ แต่ในมุมมองของการปฏิบัติแล้วสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ใน

ขณะที่ด้านระบบต่างๆ ได้รับการผลักดันให้มีการดำเนินการ แต่ด้านที่เกี่ยวข้องกับคนและวัฒนธรรมกลับถูกมองข้ามไปอย่างน่าเสียดาย

สำหรับผู้ที่มีองในแง่ลบเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลในด้านการจัดการความรู้ก็อาจจะพูดได้ว่า อาจเป็นเพราะนักทรัพยากรบุคคลเองไม่มีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะดำเนินการเชิงรุกในเรื่องดังกล่าว หรือไม่ก็อาจจะมองว่า จริงๆ แล้วหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลก็เป็นเพียงงานด้านธุรการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเท่านั้น พวกเขาจะไปรู้อะไรที่เกี่ยวกับธุรกิจหรือจะทำอะไรจึงจะช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

นั่นอาจจะเป็นแง่ลบเดิมๆ ของนักทรัพยากรบุคคล แต่จากการที่โลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่หลักของนักทรัพยากรบุคคลด้วย ปัจจุบันมีตัวอย่างดีๆ มากมายของนักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นคู่คิดทางธุรกิจขององค์กร เป็นบทบาทซึ่ง Dave Ulrich ชี้แนะไว้ว่า เป็นบทบาทใหม่ที่ต้องปฏิบัติสำหรับนักทรัพยากรบุคคลทุกคน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า นักทรัพยากรบุคคลจะไม่ต้องทำหน้าที่ด้านธุรการต่างๆ ที่เคยทำมา แต่กลับเป็นการที่พวกเขากำลังหาวิธีที่จะดำเนินงานในส่วนนั้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีเวลามากพอในการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างประสบการณ์

นี่คือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นภายใน IBM ซึ่งหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับรูปแบบใหม่ทั้งหมด และจัดสรรทรัพยากรไปสู่งานด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลมากกว่างานด้านธุรการเพื่อที่จะสนับสนุนการปรับเปลี่ยนทางธุรกิจครั้งสำคัญของ IBM ในช่วงทศวรรษ 1990¹ รูปแบบใหม่ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีแนวทางตามอย่างวิธีการในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า โดยมีการแบ่งประเภทของลูกค้าที่นักทรัพยากรบุคคลต้องติดต่อด้วย เช่น ผู้จัดการหน่วยงานต่างๆ พนักงาน ผู้สมัครงาน รวมทั้งประเภทของการติดต่อกับลูกค้าเหล่านั้น เช่น การให้คำแนะนำ การปฏิบัติการ หรือการให้คำปรึกษา รูปแบบการให้บริการใหม่นี้มีการจัดตั้งศูนย์บริการซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลและคำแนะนำที่ครอบคลุมกิจกรรมส่วนใหญ่ของคำถามพื้นฐานทั้งหมด มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกจากโต๊ะทำงานของตนเอง รวมทั้งการปฏิบัติตัวเป็นคู่คิดทางด้านทรัพยากรบุคคลที่เน้นเรื่องประเด็นสำคัญทางกลยุทธ์ซึ่งธุรกิจประสบอยู่ ระบบทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก (Global e-HR) ได้ให้บริการกับพนักงานกว่า 320,000 คน ใน 180 ประเทศ และสามารถช่วยประหยัดเงินให้กับองค์กรได้ ประมาณ 320 ล้านดอลลาร์ต่อปี² การดำเนินการเหล่านี้ช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถที่จะปรับตัวได้ทันเวลาและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

แน่นอนว่า IBM ไม่ใช่องค์กรเดียวที่ลงทุนในแนวทางใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานบริการด้านทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใช้บริการจากหน่วยงานต่างๆ ได้

จากการที่ได้ทำการวิจัยในเรื่องของมิติด้านวัฒนธรรมของการจัดการความรู้หลายปี ผู้เขียนได้พบว่ามึระดับความสนใจที่แตกต่างกันในเรื่องของการจัดการความรู้ ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จุดตั้งต้นในการติดต่อกับองค์กรต่างๆ โดยส่วนมากแล้วมักจะเริ่มที่ฝ่าย IT หรือฝ่าย KM จนกระทั่งผู้เขียนเริ่มที่จะถามถึงกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ในความหมายที่กว้างหรือถามถึงกระบวนการอย่างไม่เป็นทางการของการแบ่งปันองค์ความรู้ ซึ่งทำให้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเชื่อมโยงไปถึงชุมชนของนักทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี

ผลจากงานวิจัยของผู้เขียนชี้ว่า นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องทำงานเป็นคู่คิดร่วมกับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยมีกรณีศึกษาหลายตัวอย่างที่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการประยุกต์แนวทางดังกล่าว ในการปฏิบัติในบางองค์กร นักทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้มีการนำเอาเรื่องของการจัดการความรู้ไปสู่การเป็นกิจกรรมมาตรฐานขององค์กร ในองค์กรอื่น CEO จะมอบหมายให้นักทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการขับเคลื่อนองค์กรไปในเส้นทางของการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญในด้านของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

จากความรู้ความสามารถในการที่จะจัดการสนับสนุนเรื่องการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นโอกาสที่ดีสำหรับนักทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถรับบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางของการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องให้ความรู้กับเพื่อนคู่คิดทางธุรกิจจากหน่วยงานอื่นๆ หรืออาจจะหมายถึงตัวเองด้วยก็ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของการเรียนรู้และวิธีการที่ดีที่สุดที่จะกระตุ้นสนับสนุน

สนับสนุนการเรียนรู้ในการทำงานยุคใหม่ Etienne Wenger (1998) นักวิจัยและนักเขียนชั้นนำในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ เชื่อว่าสมมติฐานข้อหนึ่งที่หลายๆ องค์การเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ก็คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านการสอนในสถานที่ที่จัดขึ้นนอกสถานที่ทำงานปกติ Wenger ได้พัฒนาทฤษฎีของการเรียนรู้-ทฤษฎีทางสังคมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งมีสมมติฐานว่า

- (1) การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่นเดียวกับการกินและการนอน
- (2) การเรียนรู้เกิดขึ้นตามธรรมชาติผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมต่างๆ

แล้วสิ่งเหล่านี้บอกอะไรกับองค์กรบ้าง นั่นก็คือองค์กรจำเป็นต้องประยุกต์แนวทางการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ซึ่งเน้นไปที่การปฏิบัติและพยายามค้นหาจุดแห่งพลัง (point of leverage) ที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ จุดแห่งพลัง ตามที่ Wenger พูดถึงนั้นสามารถได้มาจากการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานประจำทุกๆ วัน รวมทั้งจากการกระตุ้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice - COPs)

นักทรัพยากรบุคคลยังสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าได้โดยการนำความรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่เกิดขึ้นนอกองค์กรมาช่วยบรรดาผู้จัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงระดับแรก (นั่นคือ การทำสิ่งเดิมๆ ให้ดีขึ้น) และการเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง (นั่นคือ การทำสิ่งที่แตกต่างออกไป) ส่วนหนึ่งของคุณค่าที่นักทรัพยากรบุคคลสามารถนำมาให้กับองค์กรได้ก็คือ การพยายามทำลายสมมติฐานและความเชื่อเดิมๆ เกี่ยวกับวิธีการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งช่วยให้องค์กรเกิดความสมดุลระหว่างสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่ไม่จำเป็น