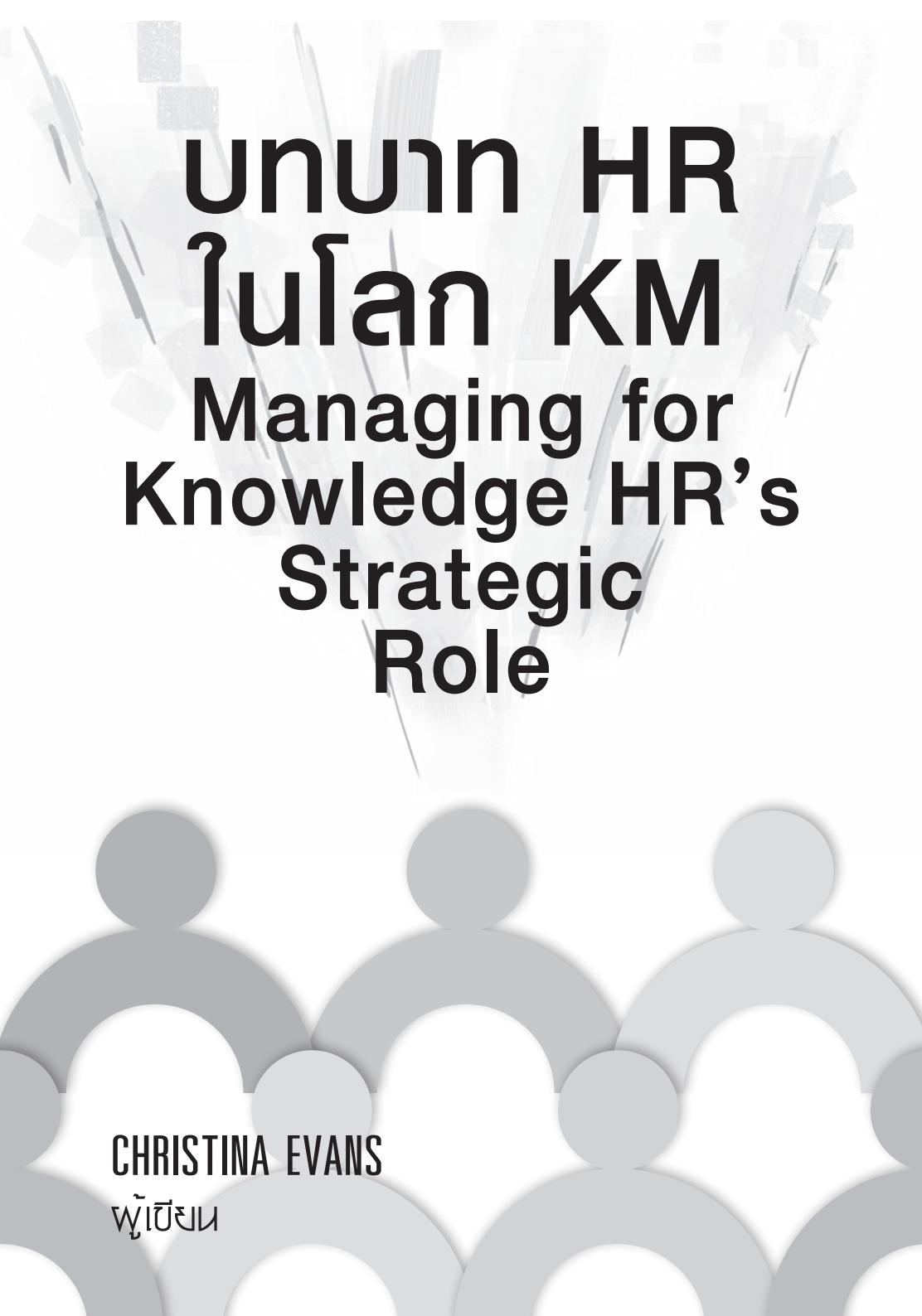


սնուն HR ևսուն KM

Managing for Knowledge HR's Strategic Role



CHRISTINA EVANS
ՔՐԻՍՏԻՆԱ ԵՎԱՆՏ

บทบาท HR ในโลก KM

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

ผู้เขียน *Christina Evans*

ราคา 350 บาท

ผู้แปล : นิพัฒน์ ภัทรธิ

ผู้เรียบเรียง : วีรุช มะฆะศิรานนท์

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 เอ็กซ์เพอร์เน็ท 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.ເອເຊີເພຣສ (1989) จำกัด

โทร. 0-2732-3101 แฟกซ์ 0-2375-1654

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมายเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เพอร์เน็ท

ข้อมูลทางบรรณาธุรกรรมหอสมุดแห่งชาติ

อีวานส์, คริสติน่า

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

518 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. 2. การบริหารงานบุคคล. I. นิพัฒน์ ภัทรธิ, ผู้แปล.
II. วีรุช มะฆะศิรานนท์, ผู้เรียบเรียง. III. ชื่อเรื่อง.

6584

ISBN 978-974-414-095-1

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

คำนำ

เราคงสังเกตได้ถึง “ความคิดใหม่ๆ” ที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในแวดวงการบริหารจัดการ ปอยครั้งที่ “ความคิดใหม่ๆ” นั้นเป็นผลมาจากการจัดรูปแบบใหม่ของความจริงหรือประเดิ้นด้านการบริหารจัดการที่มีมาก่อนหน้า แต่สำหรับการจัดการความรู้ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบันนั้นจะแตกต่างจากสิ่งอื่นๆ เพราะว่าเป็นแนวคิดใหม่อย่างแท้จริง โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำให้แน่ใจว่าองค์ความรู้ทั้งหมด ทั้งประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit) และความรู้โดยนัย (implicit) ที่มีอยู่ในองค์กรจะจัดการให้สามารถเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สิ่งนี้จะช่วยให้สามารถกระจายการตัดสินใจออกไปเพื่อให้การดำเนินงานรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการสามารถเกิดขึ้นได้เร็วกว่าคนอื่น การจัดการความรู้ช่วยสนองความต้องการที่จะทำให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ พร้อมใช้ประโยชน์อย่างเป็นอิสระ และในขณะเดียวกันก็ช่วยให้ผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องนี้สามารถเดินก้าวหน้าต่อไปได้อย่างรวดเร็วในการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างมากมายจนอาจจะเกินความจำเป็นด้วยซ้ำไป ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็วเช่นทุกวันนี้ การจัดการความรู้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาดได้ทั้งกับบุคคลแต่ละคนรวมถึงองค์กรของเขาร่วมกัน

การจัดการความรู้มักจะถูกเชื่อมโยงเข้ากับเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่พัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การจัดการฐานข้อมูล ระบบกระดานข่าว และเทคโนโลยีของ Web ทำให้เกิดศักยภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างมากมายและต่อเนื่อง รวมถึงการทำให้แน่ใจว่า ข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นจะสามารถเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์ได้จากแหล่ง

ต่างๆ ในลักษณะเดียวกันส่งผลให้โอกาสใหม่ๆ เกิดเพิ่มขึ้นได้อีกมาก ในเวลาเดียวกันนักวิจัยและผู้รู้บางท่านที่สนใจเรื่องความสามารถของจิตใจมนุษย์ที่เชื่อมโยงข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้องกันให้เข้ากันได้พยายามเสนอแนะให้ทำการศึกษาในแง่มุมของคนกับการจัดการความรู้ แทนที่จะมุ่งเน้นเฉพาะกับเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น ประเด็นสำคัญ ณ จุดนี้ก็คือการเก็บรวบรวมเรื่องราวต่างๆ ที่ไม่มีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและขับรวมเนื่องที่เป็นประสบการณ์ขององค์กร รวมทั้งการมีสมมติฐานร่วมกัน การพัฒนาความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้น การรู้โดยสัญชาตญาณที่มาจากการข้อมูลพื้นฐานธรรมชาติในตัวมนุษย์ อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ “ยูรากา” (eureka moment) ซึ่งนำไปสู่การคิดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนก็อาจเป็นได้

อย่างไรก็ตาม นักเขียนหรือนักบรรยายส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ก็มักจะเน้นให้ความสำคัญกับระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ หรือที่ถูกต้องกว่าก็คือข้อมูลสารสนเทศนั้นเอง สำหรับหนังสือเล่มนี้แทนที่จะพูดถึงเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ว่าเป็นเหมือนสิ่งสำคัญที่สุดในเรื่องนี้ Christina Evans กลับทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยการเน้นไปที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของคนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการองค์ความรู้ : นั่นก็คือการจัดการคนเพื่อให้เข้าเหล่านี้สามารถเก็บรวบรวมและใช่องค์ความรู้ที่มีอยู่สำหรับพวกเขาร่วมกัน ด้วยการมุ่งความตั้งใจไปที่นักทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ เช่นได้จัดให้การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจเพาะกายภาระดับความรู้ อย่างมีประสิทธิผลนั้น คือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของทุกๆ องค์กร ในปัจจุบัน Christina ได้พูดอย่างชัดเจนและตรงจุดถึงบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคล ในการทำที่จะสร้างวัฒนธรรมที่มีการเก็บเกี่ยว

ประโยชน์จากการคิดความรู้ แทนที่จะเป็นเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างที่มักจะทำกันเป็นปกติ เครื่องได้แสดงให้เห็นว่าทำไม่การบริหารเพื่อองค์ความรู้ถึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงวิธีการที่จะดำเนินการและยกตัวอย่างในการปฏิบัติให้เห็นอีกด้วย เครื่องได้ให้คำแนะนำเพื่อกระตุ้นให้กำลังใจนักทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเพื่อให้กลายเป็นคู่คิดทางธุรกิจให้กับองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือเครื่องได้แสดงให้เห็นถึงเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักทรัพยากรบุคคลในการทำงานอย่างมีประสิทธิผล ในเรื่องของการจัดการความรู้ ทั้งแนวคิดและการสนับสนุนด้านเทคนิคต่างๆ เพื่อที่จะสร้างองค์กรให้สามารถประสบความสำเร็จได้ในอนาคต เช่นเดียวกับที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

Val Hammond

Chief Executive, Roffey Park Institute

สารบัญ

		หน้า
ตัวนำ		๓
สารบัญ		๖
บทนำ		๙
ส่วนที่ 1 : สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ สำหรับบทบาทของ HR ในการจัดการความรู้	19	
บทที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของโลกรุกิจกับความจำเป็นในการ จัดการความรู้	21	
บทที่ 2 บทบาทที่เปลี่ยนไปของ HR : จากการทำงานเชิงปฏิบัติการ สู่เชิงกลยุทธ์	67	
บทที่ 3 บุ่งสูญพิมพ์เชื่อวิในการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	89	
ส่วนที่ 2 : การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	129	
บทที่ 4 โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	131	
บทที่ 5 บทบาทหน้าที่ของ HR ในการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้	173	
บทที่ 6 กลับมาบทวนการเรียนรู้ในเศรษฐกิจแห่งองค์ความรู้	229	
บทที่ 7 เข้าใจถึงแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ในบรรดาแรงงานที่มีความรู้	279	
บทที่ 8 การทำงานและการเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ	293	

**ສ່ວນທີ 3 : ການສ້າງຄວາມນໍາເຫຼືອຄົງແລະຄວາມສາມາດຂອງ HR 323
ສໍາຫຼັບການຈັດການຄວາມຮູ້**

ບທກໍ່ 9 ປະສານການດຳເນີນງານດ້ານການຈັດການຄວາມຮູ້ເຂົາກັບ ການດຳເນີນງານດ້ານ HR	325
ບທກໍ່ 10 ການພາຍໃຕ້ໂຄງການ ການພາຍໃຕ້ໂຄງການ	365
ບທກໍ່ 11 ການສ້າງຜູ້ໃຈ ການສ້າງຜູ້ໃຈ	409
ບທກໍ່ 12 ໃຊ້ເຖິງໂຄງການ ໃຊ້ເຖິງໂຄງການ	463
ບທກໍ່ 13 ບກສຽບ	501
ແລ້ວ	509

บทนำ

เกรทบรา็ก้าวค์ความรู้-โอกาสและความท้าทาย สำหรับธุรกิจ

เป็นการยกที่จะชี้ขัดถึงเวลาที่เริ่มต้นขึ้นของความสนใจอย่างมาก
มายในเรื่องของการจัดการความรู้ หนังสือด้านการบริหารจัดการที่มีอิทธิพล
ทางความคิดบางเล่มได้พูดถึงเรื่องนี้ตั้งแต่ตอนต้นทศวรรษ 1990 จริงๆ
แล้วการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ บุคลากรบางอาชีพ เช่น คนทำงาน
ที่ต้องใช้พื้นฐานองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ในการตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ
นั้นจำเป็นต้องบวบหารจัดการองค์ความรู้ของตนเองอยู่เสมอเพื่อที่จะปฏิบัติ
หน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป

แล้วทำไม่ถูกๆ การจัดการความรู้ถึงได้กล้ายมาเป็นประเด็นทางกล-
ยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรขนาดใหญ่ไปได้ ? มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปหรือ ?
แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างจะสำคัญเกิดขึ้นหลายอย่างในช่วง
10-15 ปีที่ผ่านมา และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากประการหนึ่งก็คือ การเปลี่ยน

จากธุรกิจการผลิตไปสู่ธุรกิจการบริการ ซึ่งบริษัทต่างๆ ต้องแข่งขันกันมากขึ้นเพื่อที่จะดึงดูดและรักษาลูกค้าทั่วโลกที่มีความรู้มากขึ้น และมีความต้องการคุณภาพมากขึ้น ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ความเร็วในการเข้าสู่ตลาดจึงกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

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

แต่ในส่วนทางของการแข่งขันเพื่อดำเนินการในการจัดการความรู้ให้ได้ผลดีนั้น องค์กรจำนวนมากรายได้ประสบปัญหาด้วยการลงทุนลงแรงอย่างมากมายไปกับการพัฒนาระบบที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระบบ IT เพื่อที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ จนลืมให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะได้มาจากการบันทึกที่ไม่เป็นทางการอื่นๆ

องค์กรหลายๆ แห่งได้ใช้จ่ายงบประมาณจำนวนมากมหาศาลไปกับตัวระบบที่ทำการจัดเก็บ รวบรวม บันทึก และปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลที่มีปริมาณมากมายที่มีพร้อมอยู่ในรูปแบบต่างๆ แต่ก็พบว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จะสามารถทำประโยชน์ทางธุรกิจได้อย่างที่คาดหวัง ผู้เขียนใช้คำ

ว่า “องค์กร” ในที่นี้มีความหมายรวมถึงตัวบุคคลในองค์กรทั้งหมดด้วย เนื่องจากจริงๆ แล้วคนก็คือผู้ที่จะดำเนินการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ไม่ใช่เครื่องจักร ประเดิมนี้คือสิ่งที่ยังให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเน้นให้ความสนใจกับเรื่องของการกระตุ้น การสนับสนุน การสร้างให้เกิดพลัง และการเคลื่อนย้ายหมุนเวียน เพื่อให้ทุกคนในทุกระดับขององค์กรสามารถที่จะผสมผสานความรู้ประเทท “รู้ว่าคืออะไร” และความรู้ประเทท “รู้ว่าทำอย่างไร” เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการที่จะสามารถสร้างบริการใหม่ๆ ได้อีกด้วย บางที่คำาหนึ่งที่จำเป็นต้องถามก็คือ เราสามารถจะทำสิ่งที่เราต้องการจะบรรลุผลได้โดยไม่ต้องใช้ IT เลยได้หรือไม่ ? ถ้าไม่ใช่ อย่างน้อยที่สุดเราก็ควรที่จะทำให้แน่ใจว่า ระบบใหม่นั้นจะสามารถผสมผสานเข้ากับสิ่งที่เรามีอยู่แล้วได้หรือไม่ ? สิ่งที่ดูเหมือนจะถูกมองข้ามไปก็คือ องค์ความรู้นั้นไม่ได้ให้เหลวไหลจากโครงสร้างและระบบที่เป็นทางการเสมอไป แต่มักจะเป็นผลพลอยได้ของการทำงานประจำวันมากกว่า

ทำไมต้องมีหนังสือเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขึ้นมาอีกเล่น ?

ความตั้งใจของผู้เขียนก็คือ ต้องการกระตุ้นให้เกิดการพิจารณาและถกประเดิมกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลในการช่วยเหลือองค์กรให้สามารถเดินหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง บนเส้นทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร นักทรัพยากรบุคคลเองตกเป็นเป้าของการวิจารณ์ในเชิงตำแหน่งแต่ที่ว่าไม่ได้ทำบทบาทในเชิงรุกในด้านเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากเท่าที่ควร ในองค์กรหลายๆ แห่งเรื่องนี้กล้ายเป็นเรื่องที่ทีมงานด้านธุรกิจหรือทีมงานด้าน IT เป็นผู้นำในการดำเนินการ แต่ในมุมมองของ การปฏิบัติแล้วสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ใน

ขณะที่ด้านระบบต่างๆ ได้รับการผลักดันให้มีการดำเนินการ แต่ด้านที่เกี่ยว กับคนและวัฒนธรรมกลับถูกมองข้ามไปอย่างน่าเสียดาย

สำหรับผู้ที่มองในแง่ลบเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลในด้านการจัดการความรู้ก็อาจจะพูดได้ว่า อาจเป็นเพราะนักทรัพยากรบุคคลเองไม่มีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะดำเนินการเชิงรุกในเรื่อง ดังกล่าว หรือไม่ก็อาจจะมองว่า จริงๆ แล้วหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคล ก็เป็นเพียงงานด้านธุรการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเท่านั้น พวกรเขาก็จะไปรู้ อะไรที่เกี่ยวกับธุรกิจหรือจะทำอย่างไรจึงจะช่วยให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมาก ขึ้นได้

นั่นอาจจะเป็น真面目เดิมๆ ของนักทรัพยากรบุคคล แต่จากการที่ โลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่หลักของนักทรัพยากรบุคคลด้วย ปัจจุบัน มีตัวอย่างดีๆ มากมายของนักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นคุณคิดทาง ธุรกิจขององค์กร เป็นบทบาทซึ่ง Dave Ulrich ชี้แนะไว้ว่า เป็นบทบาท ใหม่ที่ต้องปฏิบัติสำหรับนักทรัพยากรบุคคลทุกคน แต่ก็ไม่ได้มายความ ว่า นักทรัพยากรบุคคลจะไม่ต้องทำหน้าที่ด้านธุรการต่างๆ ที่เคยทำมา แต่กลับเป็นการที่พวกรเขากำลังหาวิธีที่จะดำเนินงานในส่วนนั้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีเวลามากพอในการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็น เชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างประสบการณ์

นี่คือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นภายใน IBM ซึ่งหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับรูปแบบใหม่ทั้งหมด และจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานด้านธุรกิจเพื่อที่จะสนับสนุนการปรับเปลี่ยนทางธุรกิจครั้งสำคัญของ IBM ในช่วงทศวรรษ 1990¹ รูปแบบใหม่ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีแนวทางตามอย่างวิธีการในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า โดยมีการแบ่งประเภทของลูกค้าที่นักทรัพยากรบุคคลต้องติดต่อด้วย เช่น ผู้จัดการหน่วยงานต่างๆ พนักงาน ผู้สมัครงาน รวมทั้งประเภทของการติดต่อกับลูกค้าเหล่านี้ เช่น การให้คำแนะนำ การปฏิบัติการ หรือการให้คำปรึกษา รูปแบบการให้บริการใหม่นี้มีการจัดตั้งศูนย์บริการซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลและคำแนะนำที่ครอบคลุมกิจกรรมส่วนใหญ่ของค่ายาเมืองพื้นฐานทั้งหมด มีระบบอินทราเน็ตที่ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวกับนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกจากโต๊ะทำงานของตนเอง รวมทั้งการปฏิบัติตัวเป็นคุณดีทางด้านทรัพยากรบุคคลที่เน้นเรื่องเตือนสำคัญทางกลยุทธ์ ซึ่งธุรกิจประสบอยู่ ระบบทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก (Global e-HR) ได้ให้บริการกับพนักงานกว่า 320,000 คน ใน 180 ประเทศ และสามารถช่วยประยัดเงินให้กับองค์กรได้ ประมาณ 320 ล้านดอลลาร์ต่อปี² การดำเนินการเหล่านี้ช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถที่จะปรับตัวได้ทันเวลา และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

แน่นอนว่า IBM ไม่ใช่องค์กรเดียวที่ลงทุนในแนวทางใหม่ๆ เพื่อช่วยให้หน่วยบริการด้านทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการจากหน่วยงานต่างๆ ได้

จากการที่ได้ทำการวิจัยในเรื่องของมิติด้านวัฒนธรรมของการจัดการความรู้มาหลายปี ผู้เขียนได้พบว่ามีระดับความสนใจที่แตกต่างกันในเรื่องของการจัดการความรู้ ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จุดตั้งต้นในการติดต่อกับองค์กรต่างๆ โดยส่วนมากแล้วมักจะเริ่มที่ฝ่าย IT หรือฝ่าย KM จนกระทั่งผู้เขียนเริ่มที่จะสามารถถึงกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ในความหมายที่กว้างหรือตามถึงกระบวนการอย่างไม่เป็นทางการของ การแบ่งปันองค์ความรู้ ซึ่งทำให้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเชื่อมโยงไปถึงชุมชนของนักทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี

ผลจากการวิจัยของผู้เขียนนี้ว่า นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องทำงานเป็นคู่คิดร่วมกับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยมีกรอบนีคีข้าหาดใหญ่ตัวอย่างที่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการประยุกต์แนวทางดังกล่าว ใน การปฏิบัติในบางองค์กร นักทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้มีการนำเข้าเรื่องของการจัดการความรู้ไปสู่การเป็นกิจกรรมมาตรฐานขององค์กร ในองค์กรอื่น CEO จะมอบหมายให้นักทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการขับเคลื่อนองค์กรไปในเส้นทางของการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญในด้านของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

จากความรู้ความสามารถในการที่จะจัดการสนับสนุนเรื่องการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นโอกาสที่ดีสำหรับนักทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถรับบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางของการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องให้ความรู้กับเพื่อนคู่คิดทางธุรกิจจากหน่วยงานอื่นๆ หรืออาจจะหมายถึงตัวเองด้วยก็ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของการเรียนรู้และวิธีการที่ดีที่สุดที่จะกระตุ้นสนับสนุน

สนับสนุนการเรียนรู้ในการทำงานบุคคลใหม่ Etienne Wenger (1998) นักวิจัย
และนักเขียนชั้นแนวหน้าในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ เชื่อว่าสมมติฐานข้อ^๔
หนึ่งที่หล่ายๆ องค์กรเชือกเกี่ยวกับการเรียนรู้ก็คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการ
การของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านการสอนในสถานที่ที่จัดขึ้นนอก
สถานที่ทำงานปกติ Wenger ได้พัฒนาทฤษฎีของการเรียนรู้-ทฤษฎีทาง
สังคมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งมีสมมติฐานว่า

- (1) การเรียนรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เช่นเดียวกับการกินและการนอน
 - (2) การเรียนรู้เกิดขึ้นตามธรรมชาติผ่านการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมทางสังคมต่างๆ

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

นักทรัพยากรบุคคลยังสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าได้โดยการนำความรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่เกิดขึ้นนอกองค์กรมาช่วยบรรดาผู้จัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงระดับแรก (นั่นคือ การทำสิ่งเดิมๆ ให้ดีขึ้น) และการเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง (นั่นคือ การทำสิ่งที่แตกต่างออกไป) ส่วนหนึ่งของคุณค่าที่นักทรัพยากรบุคคลสามารถนำมาให้กับองค์กรได้ก็คือ การพยายามท้าทายสมมติฐานและความเชื่อเดิมๆ เกี่ยวกับวิธีการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งช่วยให้องค์กรเกิดความสนใจและห่วงสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่ไม่จำเป็น