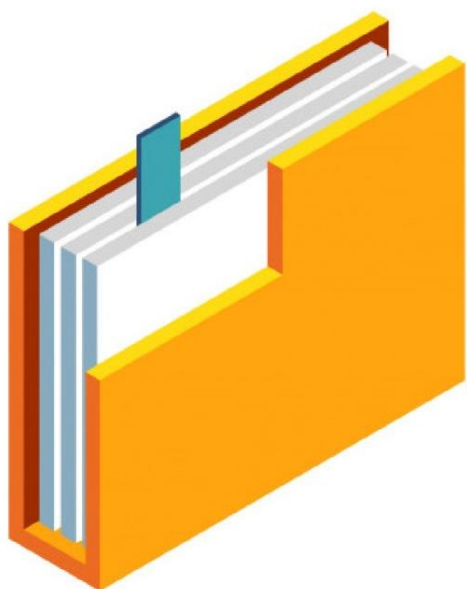


เบื้องหลังเบื้องลึก ISO 30401 (KM Standard)

กันยายน 2020 (เผยแพร่ใน TRIS Academy Club ฉบับ มีนาคม 2019) • Knowledge Management •

ดร.บุญดี บุญญากิจ ที่ปรึกษา ทริส คอร์ปอเรชั่น



เบื้องหลังเบื้องลึก ISO 30401 (KM Standard)

ในที่สุด International Organization for Standardization หรือ ISO* ก็ได้ประกาศใช้ ISO 30401 (Knowledge Management System) ในเดือนพฤศจิกายน 2561 ที่ผ่านมากว่ากลางความแตกต่างทางความคิดของผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับมาตรฐานนี้ จึงทำให้ผู้เขียนคิดว่า การที่เราจะได้ทราบที่มาที่ไป และมุมมองของผู้เกี่ยวข้องจากทั่วโลกน่าจะเป็นข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาว่ามาตรฐานนี้ จะเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านหรือไม่

จริงๆ แล้วมาตรฐานด้านการจัดการความรู้ (KM) นี้ ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีหลายประเทศได้มีการจัดทำมาตรฐานหรือคู่มือใช้มาก่อนหน้านี้ เช่น สหราชอาณาจักร: BSI Public Document: Guide to Aspect of KM CEN (2003-2005), European Committee for Standardization (CEN): European Guide to KM (2004), ออสเตรเลีย: AS 5037- KM Standard (2005) และอิสราเอล: IS 25006-KM Standard (2011) เป็นต้น

จุดเริ่มต้นของ KM ในมาตรฐาน ISO คือ ISO 9001:2015 ซึ่งได้บรรจุ KM ไว้ใน Clause 7.1.6 Organizational Knowledge ซึ่งระบุว่าองค์กรควรกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ ในกระบวนการทำงานและความรู้ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นไปตามข้อกำหนด และองค์กรต้องคงไว้และทำให้ผู้ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ดังกล่าวเข้าถึงได้ ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าวได้นำไปสู่การแต่งตั้งคณะทำงานร่างมาตรฐาน KM ในปี 2015 ซึ่งใช้เวลาเกือบ 3 ปีในการร่าง

และถึงแม้การจัดทำจะเป็นไปตามกระบวนการจัดทำมาตรฐานของ ISO ที่ต้องผ่านความเห็นชอบของประเทศสมาชิก 164 ประเทศ แต่ก็ยังมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่ากระบวนการดังกล่าวไม่เปิดรับข้อคิดเห็นจากสาธารณะ โดยเฉพาะคนในวงการ KM เท่าที่ควร รวมทั้งการไม่เห็นด้วยกับเนื้อหาของมาตรฐานด้วย ซึ่งประเด็นหลักๆ ของกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยสรุปได้ดังนี้

- เนื่องจาก KM มีขอบเขตที่กว้างมาก และยังมีพัฒนาการใหม่อย่างต่อเนื่อง จึงยากที่จะนำ KM มาใช้ในมาตรฐานเดียว
- องค์กรมีความซับซ้อนและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา (**มองไปในอนาคต**) ในขณะที่มาตรฐาน ISO ส่วนใหญ่จะกำหนดกรอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานในปัจจุบันเป็นระบบและมีความคงเส้นคงวา (**มองย้อนกลับไปในอดีต**)
- ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการทำ KM (ซึ่งขึ้นกับบริบทขององค์กรเป็นอย่างมาก)
- องค์กรมักทำ KM แบบฝักใฝ่เรียนหน้า เพื่อให้ได้การรับรองเท่านั้น โดยไม่ได้ทำเพื่อพัฒนาองค์กร
- หน่วยงานที่ให้การรับรองมาตรฐานอาจลำเอียง เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ

ซึ่งไม่น่าแปลกใจนัก เนื่องจากข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO ต่างๆ ในอดีตนั้น เป็นลักษณะ pre-scriptive ซึ่งระบุรายละเอียดที่ลงลึกและเฉพาะเจาะจง (บอกว่าต้องทำอะไร) และเน้นที่การเขียนเอกสารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งองค์กรอาจไม่ได้ทำอย่างที่เขียนก็ได้ การปรับปรุงก็มักไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ จึงทำให้เกิดมุมมองในแง่ลบเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO

อย่างไรก็ดี ISO 30401 มีความแตกต่างจากมาตรฐาน ISO ในเวอร์ชันอื่นๆ ที่ออกมาใช้ก่อนหน้านี้ เพราะมาตรฐานนี้ใช้ “หลักการ” เป็นตัวนำ (Principle led) ดังนั้นข้อกำหนดจึงไม่ได้ระบุเฉพาะเจาะจงว่าต้องทำอะไร เพราะต้องการให้องค์กรสามารถเลือกแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของตน ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้มีผู้สนับสนุนการออกมาตรฐานนี้ ทั้งนี้หลักการสำคัญของ ISO 30401 ประกอบไปด้วย

- คนสร้างและใช้ความรู้
- ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า และสามารถนำไปใช้สร้างคุณค่า เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์และความต้องการขององค์กร
- ไม่มีสูตรสำเร็จรูปในการจัดการความรู้ องค์กรต้องเลือกแนวทางที่ตอบสนองความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของตนเอง
- องค์กรไม่สามารถจัดการ “ความรู้” ได้โดยตรง แต่ต้องจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้วงจรชีวิตของความรู้ (การแลกเปลี่ยน ใช้ และสร้างความรู้) เติบโตอย่างต่อเนื่อง
- การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนช่วยทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่
- วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของ KM
- องค์กรควรแบ่งการทำ KM เป็นระยะๆ (phase) โดยมีวงจรการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุง

สำหรับเนื้อหาของข้อกำหนด ISO 30401 นั้น มีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

- มีการกำหนดเป้าหมาย KM ที่ชัดเจน ซึ่งตอบสนองเป้าหมายองค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- มีการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย
- มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ที่ครอบคลุม การได้มา การใช้ คงไว้ หรือคัดออก การสกัด และการสร้างความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
- มีการจัดการปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของ KM แบบบูรณาการ (เช่น คน KM process โครงสร้างสนับสนุน และวัฒนธรรมองค์กรเป็นต้น)
- ผู้นำรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และ กลยุทธ์ KM สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ และ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การทำ KM บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
- มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย KM ติดตามและประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ KM เทียบกับแผน
- มีการสร้างความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมาย KM แก่บุคลากร รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะและทักษะจำเป็นแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ KM
- มีระบบการติดตามและประเมินผล KM เพื่อการปรับปรุง

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า มาตรฐานนี้ได้ใช้หลักการเป็นตัวนำ ดังนั้นข้อกำหนดในมาตรฐานนี้จึงไม่ได้ละเอียดลงลึกและเฉพาะเจาะจงเหมือนมาตรฐาน ISO เดิมๆ ในอดีต ซึ่งก็มีข้อเสียคือ การแปลความหมายของข้อกำหนดโดยผู้ประเมินแต่ละคนอาจแตกต่างกัน ขึ้นกับประสบการณ์ของผู้ตรวจประเมินว่าเข้าใจการประยุกต์ใช้ข้อกำหนดในบริบทที่แตกต่างกันได้ดีเพียงไร ซึ่งอาจส่งผลให้ผลการประเมินของแต่ละคนแตกต่างกัน นอกจากนี้

อย่างไรก็ดี ISO 30401 มีความแตกต่างจากมาตรฐาน ISO ในเวอร์ชันอื่นๆ ที่ออกมาใช้ก่อนหน้านี้ **เพราะมาตรฐานนี้ใช้ “หลักการ” เป็นตัวนำ (Principle led)**

การวัดประสิทธิผลของ KM ในเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ทำได้ยากเพราะขึ้นกับทัศนคติและพฤติกรรมของคน ซึ่งเป็นนามธรรมและมีความสลับซับซ้อนมาก

อย่างไรก็ดี หากดูในภาพรวม มาตรฐานนี้มีประโยชน์ในหลายประเด็นเช่น

- เป็นมาตรฐานการจัดการความรู้ที่ใช้อ้างอิงได้ เพราะได้รับการยอมรับจากประเทศสมาชิกของ ISO ทั่วโลก
- เป็นแนวทางการทำ KM แบบองค์รวม ไม่ใช่ทำเฉพาะในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง
- สามารถใช้มาตรฐานนี้เป็นกรอบในการเทียบเคียงและเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดีของ KM (KM good practices) ในองค์กรต่างๆ ได้
- หากใช้มาตรฐานนี้ ด้วยความเข้าใจในหลักการและประยุกต์ใช้ร่วมกับเครื่องมือบริหารอื่นๆ อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้องค์กรสามารถจัดการเรื่องคุณภาพและความเสี่ยงขององค์กรได้ดีขึ้น
- ข้อกำหนดในมาตรฐานระบุถึงสิ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรควรทำ ซึ่งในทางอ้อมทำให้ทราบว่สมรรถนะและทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อความสำเร็จของ KM คืออะไร ซึ่งองค์กรอาจนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้

ในมุมมองของผู้เขียน มาตรฐานนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ทำ KM อยู่แล้วและผู้บริหารเข้าใจแก่นของ KM จริงๆ เพราะมาตรฐานทำให้เห็นระบบ KM ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งง่ายต่อการที่ผู้บริหารจะสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบุคลากรทุกระดับ เป้าหมาย KM จะชัดเจนมากขึ้นและสนับสนุนเป้าหมายองค์กร (ไม่ใช่การ sharing ที่ไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม) สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร และที่สำคัญ การได้รับการรับรอง ISO 30401 จะทำให้

มั่นใจได้มากขึ้นว่าการทำ KM จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือทีมงาน KM ก็ตาม

สำหรับองค์กรที่ยังไม่เคยทำ KM ในตอนเริ่มต้นไม่ควรเริ่มจากการทำเอกสาร แต่ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของมาตรฐานนี้ และใช้มาตรฐานเป็นกรอบกว้างๆ ในการสร้างระบบ KM มากกว่าการตอบสนองข้อกำหนดในแต่ละข้อแบบไม่บูรณาการกัน เมื่อได้ทำ KM ในระดับหนึ่งและมีความเข้าใจ KM มากขึ้นจึงเริ่มจัดทำเอกสารในกรณีที่ต้องการได้รับการรับรองมาตรฐานนี้

ดังนั้น การนำ ISO 30401 ไปใช้จึงขึ้นอยู่กับระดับพัฒนาการของ KM ขององค์กร

อย่างไรก็ดี เนื่องจากเพิ่งมีการประกาศใช้ ISO 30401 ดังนั้นข้อดี ข้อจำกัด รวมทั้งผลที่เกิดจากการนำมาตรฐานนี้ไปใช้ จึงยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนในขณะนี้ ผู้บริหารจึงควรศึกษาหลักการและข้อกำหนดของมาตรฐานนี้ให้เข้าใจ และทดลองนำมาประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทของตนเอง รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรอื่นๆ ที่นำมาตรฐานนี้มาใช้เพื่อเร่งการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น ก่อนจะนำมาตรฐานนี้มาใช้ในองค์กรอย่างจริงจังต่อไป 

***หมายเหตุ** ISO คือองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน เป็นองค์การระหว่างประเทศที่มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานสากล โดยมีหน่วยงานผู้กำหนดมาตรฐานของประเทศต่างๆ ทั่วโลกเป็นสมาชิก

Reference:

- ISO 30401: (2018 (E)): Knowledge management systems-Requirements
- "Implementing KM Standard ISO 30401: risks and opportunities" by Bruce Boyes. Real KM, 6 February, 2019.
- "KM Standard Controversy: Can the KM Profession unite in support of the new standard?" by Bruce Boyes. Real KM, 6 February 2019.
- "ISO 30401: Knowledge Management Systems-what does it mean for KM professionals and for organizations implementing KM?" by Patrick Lambe. MY KM ROUNDTABLE, 10 December 2018.
- Sustaining Organizational Growth with Knowledge Management & ISO 30401 KM Standard by Ron Young, TRIS Academy, Bangkok, Thailand, 1 February 2019.