

Knowledge Risks

Risks ใกล้เคียงที่คาดไม่ถึง

ธันวาคม 2020 • Knowledge Management •

ดร.บุญดี บุญญากิจ และ ชยาลักษณ์ การุญ ชมพูโคตร ที่ปรึกษา ทริส คอร์ปอเรชั่น



ในยุค Disruption สิ่ง que ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นกังวลมากที่สุดคือ ความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ปิดกิจการหรือล้มละลาย เนื่องจากความเสี่ยงที่ไม่คาดคิดมาก่อน เช่น การแข่งขันในรูปแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมที่พลิกโฉมอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าหรือตลาดอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ¹ ธุรกิจหลายอย่างต้องปิดตัวลง เพราะไม่ได้คาดการณ์ถึงความเสี่ยงและผลกระทบหรือไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือบริษัท Amazon (ผู้บุกเบิกธุรกิจการขายหนังสือ on-line) ซึ่งทำให้ร้านขายหนังสือส่วนใหญ่ทั่วโลกต้องขาดทุน และปิดตัวลงในที่สุดในเวลาเพียงไม่กี่ปี

ตัวอย่างใกล้เคียงและเป็นปัจจุบันมากที่สุดคือการระบาดของเชื้อ COVID-19 ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่รัฐบาลของประเทศ องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งประชาชนคาดไม่ถึง ถึงแม้หลายประเทศจะเคยมีประสบการณ์จากการระบาดของ SARS ในราวปี 2003 ซึ่งระบาดในกว่า 20 ประเทศและมีผู้เสียชีวิตราว 700 กว่าราย โศกคดีที่สามารถควบคุมการระบาดได้ภายในเวลา 1-2 ปีเท่านั้น² ซึ่งเทียบไม่ได้กับการระบาดของเชื้อ COVID-19 โดยขณะนี้มีการระบาดในกว่า 200 ประเทศทั่วโลก มีผู้ติดเชื้อกว่า 60 ล้านคนและเสียชีวิตมากกว่า 1.5 ล้านคนทั่วโลก³ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมหันต์ต่อทุกภาคส่วนในด้านเศรษฐกิจและการสาธารณสุขในระดับโลก ระดับประเทศและระดับองค์กร รวมทั้งชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วโลก⁴

ในเชิงธุรกิจ การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบจึงเป็นเรื่องที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น นั่นคือการรวบรวมและใช้ข้อมูลต้องให้ครอบคลุมประเด็นที่กว้างและหลากหลายมากขึ้นตามสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจคาดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งในหลายองค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงได้กลายเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management, BCM) นอกจากนี้ ISO Standards ที่ออกตั้งแต่ปี 2015 จนถึงปัจจุบันเช่น ISO 9001:2015⁵ ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกระบวนการต่างๆ ในระบบปฏิบัติการ

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ทางเลือกแต่ต้องทำ โดยต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้รอบด้านทั้ง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) อย่างมีดุลยภาพระหว่างการบริหารจัดการด้านบุคลากร (People) กระบวนการทำงาน (Process) และเทคโนโลยี (Technology) อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์เรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างรอบด้านและมีดุลยภาพ ก็ยังควรพิจารณาเพิ่มเติมให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงสำคัญ คือ **ความเสี่ยงในด้านความรู้ (Knowledge Risks)**

Knowledge Risks เป็นเรื่องใหม่ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ทราบหรือไม่ตระหนักถึงความสำคัญ แม้แต่ในองค์กรที่กำลังดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทั้งที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ดังนั้น การตระหนักถึงความสำคัญ และการมีความเข้าใจเกี่ยวกับ Knowledge Risks รวมทั้งการประเมินผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงผนวกกับการเตรียมแนวทางการลดความเสี่ยงจึงอาจช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากขึ้น

Durst & Zieba⁶ ให้คำจำกัดความของ Knowledge Risks ว่า “เป็นเครื่องมือวัดความเป็นไปได้และความรุนแรงของผลกระทบในทางลบของกิจกรรมต่างๆ* ที่เกี่ยวข้องขององค์ความรู้ที่อาจมีผลต่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในทุกระดับ”

ซึ่งสามารถแบ่ง Knowledge Risks ตามต้นกำเนิดเป็น 3 กลุ่มคือ

1. Knowledge Risks ที่เกิดจากคน

ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน สังคม วัฒนธรรม และจิตวิทยา เช่น การหวงความรู้ การไม่แบ่งปันความรู้ให้คนอื่น การยึดติดกับความรู้เก่าที่ล้าสมัย การลืมหรือไม่ใส่ใจกับความรู้ที่ต้องใช้ การขาดความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน การลืมหรือไม่ใส่ใจกับความรู้

2. Knowledge Risks ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เช่น cybercrime การเจาะเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างผิดกฎหมาย (Hack), software ที่ล้าสมัย การเผยแพร่สารสนเทศที่เป็นเท็จ (Fake information) ใน social media

3. Knowledge Risks ที่เกิดจากการทำงานประจำหรือการปฏิบัติการขององค์กร

เช่น การไม่ใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน องค์กรขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับคู่ค้า การแบ่งปันความรู้ให้คู่ค้าจนคู่ค้าเก่งขึ้นแต่องค์กรตนเองสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน การสูญเสียความรู้สำคัญให้กับองค์กรภายนอกที่รับทำงานให้ (Outsource) การใช้ความรู้ที่ล้าสมัยในการทำงาน ความลับขององค์กรรั่วไหล การไม่สามารถคงไว้ซึ่งความรู้ที่สำคัญต่อศักยภาพในการแข่งขัน การไม่สามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ทันตามความต้องการ การไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากรุ่นสู่รุ่น

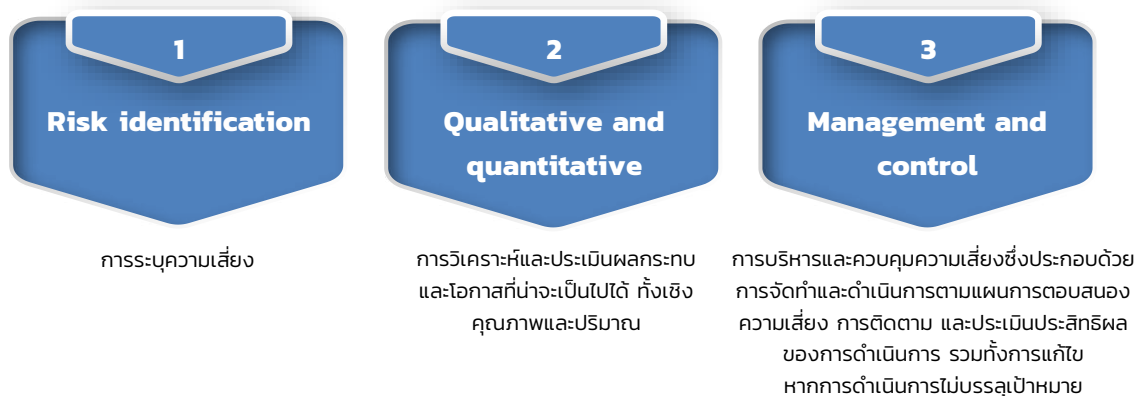
*เช่น การใช้ การแบ่งปัน การสกัด การจัดเก็บและรวบรวมความรู้

Knowledge Risks ทั้ง 3 กลุ่มมีความเกี่ยวข้องกัน เช่น ความเสี่ยงกลุ่มที่ 1 อาจนำไปสู่ความเสี่ยงในกลุ่มที่ 2 และ ความเสี่ยงในกลุ่มที่ 3 อาจนำมาสู่ความเสี่ยงในกลุ่มที่ 2 อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่พบมากที่สุดอยู่ในกลุ่มที่ 3 ทั้งนี้ เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานประจำและการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งนี้ความเสี่ยงทั้งหมดนี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนี้:

- ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- การสูญเสียความรู้
- การรั่วไหลของความรู้ที่เป็นความลับขององค์กร (เช่น กลยุทธ์ นโยบาย ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์) สู่ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตหรือคู่แข่ง
- องค์กรเสียภาพลักษณ์
- องค์กรไม่ยั่งยืน⁷

ผลข้างต้นอาจทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานหรือการดำเนินการขององค์กรลดลงและที่สำคัญคือ อาจส่งผลถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้

องค์กรจึงควรมีแนวทางในการบริหาร Knowledge Risks ซึ่งมีขั้นตอนไม่แตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงอื่นๆ คือประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้⁸



ซึ่งในการบริหาร Knowledge Risks ด้วย 3 ขั้นตอนหลักข้างต้น องค์กรอาจพิจารณานำแนวทางหรือเครื่องมือต่างๆ ดังตัวอย่างด้านล่างมาปรับใช้ตามความเหมาะสม เช่น

- พัฒนาระบบการจัดการความรู้
- ค้นหาและวิเคราะห์ความรู้สำคัญ (Knowledge mapping)⁹
- สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้น
- สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจกัน (Trust culture) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ถ่ายทอด สกัดและเก็บรวบรวมความรู้สำคัญไว้ใน Knowledge-base
- การจัดการ Knowledge base ให้พร้อมใช้งานและสะดวกต่อการใช้งาน
- การ Duplicate ข้อมูลสำคัญและเก็บในที่ปลอดภัยมากกว่า 1 แห่ง
- การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับชั้นความลับของสารสนเทศและความรู้สำหรับผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสื่อให้ผู้ใช้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ
- การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ Social Media ของบุคลากร
- การ Monitor การใช้ Social media ของบุคลากร
- การปกป้ององค์ความรู้สำคัญระดับกลยุทธ์ผ่านกระบวนการทางกฎหมายและการจดสิทธิบัตร

- การกำหนดเกณฑ์และพิจารณาคัดเลือกองค์กรภายนอกที่รับทำงานให้ (Outsource) และคู่ค้าอย่างระมัดระวัง เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจมีนำความรู้ขององค์กรไปใช้อย่างไม่เหมาะสม
- กำหนดและวิเคราะห์ Competency ที่จำเป็นเพื่อหา Competency gaps
- ให้การฝึกอบรมและความรู้แก่บุคลากรเพื่อลด Competency gaps
- สรรหาบุคลากรใหม่ที่มี Competency ที่องค์กรยังไม่มี
- บูรณาการให้การบริหาร Knowledge Risks เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

หากจัดกลุ่มของแนวทางและเครื่องมือข้างต้น จะพบว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 3 ด้านคือ

คน	กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process)	เทคโนโลยีสนับสนุน
เช่น วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร	เช่น การกำหนดความรู้สำคัญ การแสวงหา การเก็บรวบรวม การเข้าถึงและการใช้ความรู้	เช่น ฐานความรู้ (knowledge base), social media, hardware & software รวบรวม การเข้าถึงและการใช้ความรู้

เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ด้านข้างต้นเป็นองค์ประกอบหลักของระบบการจัดการความรู้ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการระบุลดหรือป้องกัน Knowledge Risks นั้นก็คือการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้แบบองค์รวมที่บูรณาการกับระบบบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เช่น ระบบบริหารบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการนำองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งการบริหาร Knowledge Risks ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้นั่นเอง

ดังนั้นถึงเวลาแล้วที่องค์กรจำเป็นต้องไปทบทวนว่าจะนำการบริหาร Knowledge Risks ไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ได้อย่างไร หรือเพิ่มการวิเคราะห์ Knowledge Risks ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการกำหนดแผนต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) ได้อย่างไร เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจาก Knowledge Risks ให้น้อยที่สุดเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

หากท่านสนใจเรื่อง Knowledge Mapping ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ Knowledge Risks ขององค์กร โปรดติดตามอ่านในบทความต่อไป หรือสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ LINE : @tris

เอกสารอ้างอิง:

1. Neil Hodge, "Dealing with Disruption", Risk Management, 1 October, 2019
2. <https://www.cdc.gov/sars/about/fs-sars.html#outbreak>
3. <https://www.worldometers.info/coronavirus/countries-where-coronavirus-has-spread/>
4. Gopinath, Gita (2020), The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression, IMF Blog, 14 April
5. ISO 9001:2015 Quality Management System Requirements
6. Susanne Durst & Malgorzata Zieba, "Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management", Knowledge Management Research & Practice, 26 October, 2018
7. Susanne Durst & Malgorzara Zieba, "Knowledge risks inherent in business sustainability", Journal of Cleaner Production, Volume 251, 1 April 2020
8. Susanne Durst & Helio Aisenberg Ferenhof, "Knowledge Risk Management in Turbulent Times", Competitive strategies for small and medium enterprises knowledge (pages 195-209), Springer International Publishing Switzerland, 2016
9. Executive Summary: "Knowledge Mapping in Action", American Productivity & Quality Center (APQC), 2018