

Decoding ISO 30401 for Actions

ถอดรหัส ISO 30401 เพื่อให้ใช้งานได้จริง

กรกฎาคม 2021 • Knowledge Management •

ดร.บุญดี บุญญากิจ ที่ปรึกษา บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

บทความนี้ต่อเนื่องจากบทความเรื่อง “เบื้องหลังเบื้องลึก ISO 30401 (KM Standard)”¹ ที่ผู้เขียนได้เผยแพร่เมื่อต้นปี 2562 บทความนี้จะมามีทั้งหมดประมาณ 3 ตอนสั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถนำ ISO 30401 ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จึงไม่ได้เป็นเพียงแค่การตีความ แต่เน้นที่วิธีการใช้มาตรฐาน การมองระบบการจัดการความรู้ในภาพรวม ประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญ และการนำข้อกำหนดที่อาจกระจายอยู่คนละหมวดมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของระบบที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลกระทบต่อกัน KM รวมทั้งความเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศอื่นๆ โดยสอดแทรกมุมมองของผู้เขียนเพื่อให้สามารถนำมาตรฐานนี้ไปใช้ได้จริง

ตอนที่ 1

Part 1: Understanding KM Principles and Our Context

รู้เขา (KM) รู้เรา (บริบทและโจทย์ของเรา)

ก่อนอื่นควรทราบว่า มาตรฐาน ISO แบ่งได้หลายประเภท ในมิติของการขอการรับรอง สามารถแบ่งเป็นมาตรฐานที่ **ขอการรับรองได้และขอการรับรองไม่ได้** มาตรฐาน ISO series ที่สามารถขอการรับรองได้จะบอก “What to do” แต่ไม่ได้บอก “How to do” ดังนั้น ISO บาง Series จึงมี Guideline/Guidance เพื่อบอก “How to” ในการนำ ISO Standards นั้นๆ ไปใช้ในองค์กร สำหรับ **ISO30401 เป็นมาตรฐานที่ขอการรับรองได้**² แต่ยังไม่มีการ Guidance ที่จะช่วยในการนำมาตรฐานนี้ไปใช้ ขณะนี้ในประเทศไทยมีองค์กรแห่งแรกที่ได้รับการรับรอง ISO 30401 แล้วเมื่อเดือน กุมภาพันธ์ 2564³

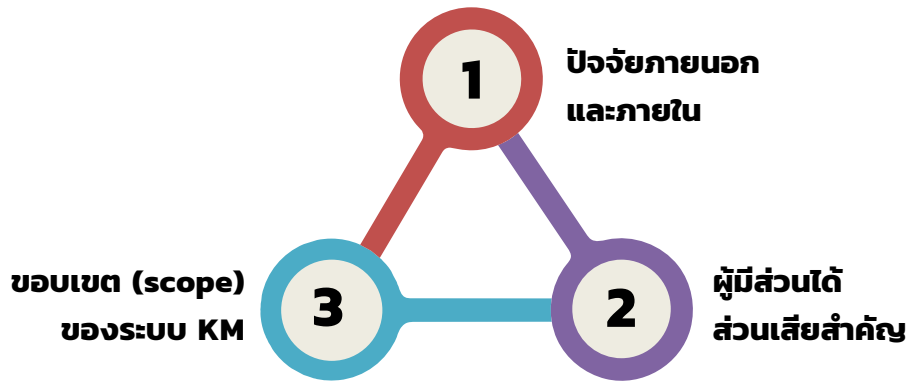
ในมุมมองของผู้เขียน องค์กรที่จะใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก ISO 30401 คือองค์กรที่**มีการทำ KM มาบ้างในระดับหนึ่งแล้ว** เพราะจะเข้าใจเนื้อหาของมาตรฐานได้ดีกว่า หากยังไม่เคยทำ KM มาเลยผู้บริหารควรอ่านบทความหรือหนังสือเกี่ยวกับพื้นฐาน KM ก่อนก็จะช่วยให้เข้าใจมาตรฐานนี้มากขึ้น ควรเริ่มต้นด้วยการอ่านบทนำซึ่งได้กล่าวถึงประโยชน์ของ KM ที่มีหลากหลายมิติ ข้อสรุปที่สำคัญคือ **KM เป็นการบริหารแบบองค์รวมโดยการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร**



มาตรฐานนี้ได้รับ**หลักการพื้นฐาน 8 เรื่องที่สำคัญ (Guiding Principles)** ซึ่งผู้เขียนคิดว่าเปรียบได้กับ Core Values ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือเกณฑ์ TQA⁴ หลักการพื้นฐานนี้ ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับผู้ทำ KM อยู่แล้ว แต่รู้ทั้งรู้ก็ทำให้สำเร็จได้ยาก โดยเฉพาะในเรื่องสภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งระบุว่าเราไม่สามารถจะจัดการความรู้ได้**โดยตรง**แต่ต้อง**จัดการกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน**เพื่อให้วงจรความรู้หมุน รวมทั้งความสำคัญอย่างยิ่งยวดของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพของระบบ KM

สิ่งสำคัญต่อไปคือ ควรอ่าน **annex A** และ **Annex B** เพื่อปูพื้นความเข้าใจเกี่ยวกับ KM แบบกว้างๆ ก่อน โดยเฉพาะ Annex B ช่วยให้เข้าใจความแตกต่างระหว่าง KM กับ**ระบบบริหารอื่น ๆ** ได้ชัดเจนขึ้นเช่น KM ต่างจากระบบการฝึกอบรม Risk Management และ customer relationship management อย่างไร

เมื่อเข้าใจพื้นฐาน KM แล้ว ก็ทำความเข้าใจ Clause 4 (Context of the organization) ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งในตอนเริ่มทำ KM เพราะมี 3 ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องพิจารณาได้แก่



1. **ปัจจัยภายนอกและภายใน**ขององค์กรที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและลบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของการทำ KM

ในองค์กรที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (เกณฑ์ TQA) มาใช้อยู่แล้ว ให้ไปดูที่หมวด 2 หัวข้อ 2.1: การจัดทำกลยุทธ์⁴ ซึ่งถามถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ หากองค์กรของท่านมีข้อมูลดังกล่าวอยู่แล้วก็สามารถมาใช้ได้โดยเพิ่มเติมในส่วนที่มีผลกระทบต่อระบบ KM เข้าไปด้วย เช่น ความเสี่ยงในการสูญเสียองค์ความรู้เพราะมีผู้บริหารเกษียณจำนวนมาก หรือมีอัตราการลาออกของบุคลากรตำแหน่งสำคัญสูง หรือ ผลกระทบของ Technology disruption ต่อการทำ KM ในองค์กร

ผู้เขียนเห็นว่าองค์กรควรรวม**ความเสี่ยงในด้านความรู้**ในการวางแผนกลยุทธ์ด้วยเพื่อให้ครอบคลุมมิติในด้านความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้องค์กร⁵

2. การกำหนดกลุ่ม**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ** (Interested parties หรือ stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบ KM และการรวบรวม วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ**ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มดังกล่าว** โดยควรยึดผลการดำเนินการขององค์กรเป็นฐานในการคิด (ไม่ใช่ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับระบบ KM) เช่น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเกี่ยวข้องกับการลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มากกว่าการลดระยะเวลาในการค้นหาความรู้ที่ต้องการได้เร็วขึ้น

สำหรับองค์กรที่ใช้ เกณฑ์ TQA ข้อมูลดังกล่าวจะอยู่ในส่วนของโครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)⁴

3. การกำหนด**ขอบเขต (Scope) ของระบบ KM** เนื่องจากมาตรฐานนี้เป็นมาตรฐานที่ขอการรับรองได้ การกำหนดขอบเขตการทำ KM จึงมีความจำเป็นเพราะผู้ตรวจประเมินจะตรวจและให้การรับรองเฉพาะในขอบเขตที่องค์กรกำหนดไว้เท่านั้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องระบุขอบเขตของการทำ KM ให้ชัดเจนในรูปของเอกสารสารสนเทศ (documented information)

องค์กรขนาดเล็กซึ่งโครงสร้างและระบบบริหารไม่ซับซ้อน การทำ KM ครอบคลุมทั้งองค์กร (เพื่อขอการรับรอง) จึงไม่ใช่เรื่องยากเกินไป อย่างไรก็ตามในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก ระบบมีความซับซ้อน หรือมีหน่วยงานกระจายทั่วประเทศ การทำ KM ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรอาจทำได้ยากในช่วงแรก ดังนั้นการกำหนดขอบเขตที่ไม่กว้างเกินไปโดยอาจเน้นเฉพาะ Operation ที่สำคัญก่อนจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการขอการรับรอง และสามารถขยายผลในช่วงต่อไปได้ เช่น องค์กรมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หลากหลายมาก ก็อาจเลือกทำ KM เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักๆ ก่อนได้

ภายใต้ขอบเขตดังกล่าว องค์กรต้องกำหนด ประเมินและจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ (Knowledge domain) ที่สร้างคุณค่าเพิ่มได้มากที่สุดให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยภายนอกและภายใน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวข้างต้น

การกำหนดองค์ความรู้สำคัญอาจทำได้แบบง่ายๆ โดยผู้บริหารร่วมกันกำหนดโดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และกระบวนการสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้

องค์กรอาจใช้ “Knowledge Mapping”^{6,7} ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ค้นหาว่าความรู้จะสำคัญต่อองค์ความรู้ ณ ที่ไหน และมีปัญหาอะไรเกี่ยวกับความรู้ดังกล่าวเช่น อุปสรรคของการไหลของความรู้จากแหล่งความรู้ไปยังผู้ใช้ ความรู้ที่มีความเสี่ยงที่จะสูญหาย หรือองค์กรยังขาดความรู้อะไรที่ควรมีแต่ยังไม่มีหรือมีแต่ไม่สมบูรณ์ องค์กรสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดโครงการ KM เพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับความรู้ต่างๆ ได้

เนื้อหาของบทนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่องค์กรควรทำความเข้าใจและดำเนินการเมื่อเริ่มทำ KM ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- ความเข้าใจหลักการสำคัญของ KM
- ความแตกต่างของ KM กับระบบบริหารจัดการอื่นๆ
- การกำหนดขอบเขตของการทำ KM โดยพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยภายนอกและภายใน ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและระบบ KM รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การกำหนดองค์ความรู้สำคัญขององค์กรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

หากได้ทำตามประเด็นข้างต้นแล้ว ท่านก็พร้อมสำหรับบทต่อไปซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ KM

เอกสารอ้างอิง:

1. เบื้องหลังเบื้องลึก ISO 30401 (KM Standard) บทความเขียนโดย ดร. บุญดี บุญญากิจ ใน TRIS Academy Club เมื่อเดือนมีนาคม 2562
2. ISO 30401: 2018 (E) Knowledge management systems-Requirements
3. www.chiangmainews.co.th
4. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564
5. Knowledge Risks: Risks ใกล้เคียงที่คาดไม่ถึง บทความเขียนโดย ดร. บุญดี บุญญากิจ เมื่อเดือนธันวาคม 2563 บน www.tris.co.th
6. Identifying and Prioritizing Critical Knowledge, APQC, 2018
7. Knowledge Mapping: เครื่องมือค้นหาขุมทรัพย์ (ความรู้) ขององค์กร บทความเขียนโดย ดร. บุญดี บุญญากิจ & ชยาลักษณ์ การ์ตูน ชมภูโคตร เมื่อเดือนมกราคม 2564 บน www.tris.co.th