

พลัง (ที่คาดไม่ถึง) ของ ISO 30401

THE POWER OF ISO 30401

พลัง (ที่คาดไม่ถึง) ของ ISO 30401



ดร.บุญทิ บุนญากิจ
วิทยากรและที่ปรึกษา TRIS Academy

บทความนี้ได้แรงบันดาลใจมาจากการได้เห็นบุคลากรสายสนับสนุนขององค์กรมีพัฒนาการด้านการเรียนรู้อย่างที่คุณเขียนคาดไม่ถึงในช่วงเวลาเพียง 3 ปีหลังการได้รับการรับรอง ISO 30401

ตั้งแต่การประกาศใช้มาตรฐาน ISO 30401-2018 ⁽¹⁾ ในปี พ.ศ. 2561 มีองค์กรในประเทศไทยได้รับการรับรองอย่างน้อย 7 องค์กรซึ่งอยู่ในภาคการศึกษา (2 องค์กร) ^(2,3) รัฐวิสาหกิจ (3 องค์กร) ^(4,5,6) ภาครัฐ (1 องค์กร) ⁽⁷⁾ และ ภาคธุรกิจ (1 องค์กร) ⁽⁸⁾ ขณะนี้ข้อมูลหรือกรณีศึกษาเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการนำมาตรฐานนี้ไปใช้ยังมีจำกัด

องค์กรที่คุณเขียนจะกล่าวถึงเป็นองค์กรขนาดเล็กในภาคบริการ ผู้บริหารได้เริ่มนำการจัดการความรู้ (KM) มาประยุกต์ใช้หลายปีก่อนขอการรับรอง ISO 30401 และขณะนี้ได้ใช้มาตรฐานนี้มาแล้ว 3 ปี ผู้เขียนพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจที่เกิดจากพลังของมาตรฐานนี้ตามลำดับดังนี้

ในช่วงปีแรกของการได้รับการรับรอง ผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับ KM มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เป้าหมายของ KM ในระดับองค์กร(ทำ KM ไปทำไม) มีความชัดเจนและเข้าใจตรงกันมากขึ้น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารเป้าหมาย KM อย่างทั่วถึง (ถึงแม้ระดับความเข้าใจอาจแตกต่างกันบ้าง) ภาพของระบบ KM ชัดเจนมากขึ้น ถึงแม้ความเข้าใจในข้อกำหนดต่างๆ ยังมีความแตกต่างกันบ้างระหว่างทีม KM และผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรเริ่มมีเข้าใจมากขึ้นถึงความหมายและองค์ความรู้สำคัญขององค์กรและหน่วยงานของตนคืออะไร

สิ่งที่เด่นชัดหลังการรับรองระบบคือ**ความมั่นใจ**ของผู้บริหารและทีม KM ว่าระบบ KM สัมผัสได้เป็นรูปธรรม และทำมาถูกทาง ตอนนั้นผู้เขียนเองยังไม่ตระหนักถึงพลังของการวิเคราะห์บริบทองค์กรในหมวด 4 ⁽¹⁾ มากนักเพราะดูคล้ายๆ กับข้อกำหนดในกรอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศอื่นๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

องค์กรมีการดำเนินการตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่องโดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร KM การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับ KM และปรับกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรม KM ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรมากขึ้น ผู้เขียนพบว่าการทำ **Internal Audit** ซึ่งเป็นข้อกำหนดของมาตรฐานนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็น**กลไกสำคัญในการให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบ KM อย่างต่อเนื่อง** บุคลากรมีความตื่นตัว ซึ่งแรกๆ Internal audit ดูเหมือนเป็นยาขมในช่วงแรก แต่กลับกลายเป็นเรื่องที่ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้โดยไม่รู้ตัว



ในช่วงการ Re-certification (ครบ 3 ปีหลังการได้รับการรับรอง) เนื้อหาและการนำเสนอของทุกหน่วยงานเข้มข้น ตรงประเด็นและกระชับมากขึ้น ผู้เขียนขอเน้นเฉพาะหน่วยงาน Administration และ Human Resource Management (HRM) เพราะเป็นกลุ่มที่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดที่สุดซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุดังนี้:

- **การวิเคราะห์บริบทของหน่วยงานตนเองในเชิงลึก** ตามหัวข้อ 4.1 และ 4.2 ⁽¹⁾ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่องค์กรส่วนใหญ่ทำในระดับองค์กรอยู่แล้ว แต่เมื่อมาทำในระดับหน่วยงานสนับสนุนจะช่วยให้บุคลากรมองบริบทของหน่วยงานตนเองชัดเจนและกว้างมากขึ้น เช่น
 - การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาสของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อเป้าหมายของ KM ของหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางการตอบสนองผ่านระบบ KM
 - การค้นหา การวิเคราะห์ และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดแนวทางการตอบสนองผ่านระบบ KM ของหน่วยงาน

การดำเนินการข้างต้นเป็นแบบฝึกหัดที่ดีเยี่ยมต่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือต่างๆ ในค้นหา คิดเชิงวิเคราะห์และความเป็นเหตุเป็นผลกัน เข้าใจเรื่องของความเสี่ยงในระบบ KM รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารได้จัดให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นและกิจกรรมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

- **การกำหนด วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้สำคัญ** ของหน่วยงานสนับสนุน ตามหัวข้อ 4.3 ⁽¹⁾ ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์และเห็นความแตกต่างระหว่างขั้นตอนการทำงานและองค์ความรู้สำคัญของกระบวนการที่รับผิดชอบ รวมทั้งเข้าใจว่าควรมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน สกัด เก็บรักษาและต่อยอดองค์ความรู้ใดจึงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของกระบวนการและผลของการจัดการความรู้ระดับกระบวนการชัดเจนมากขึ้น

ในองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวด 6: การปฏิบัติการ (Operations)⁽⁹⁾ กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีขั้นตอนที่ชัดเจนอยู่แล้ว การกำหนดองค์ความรู้สำคัญอาจช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการดังกล่าวผ่านระบบ KM ในหัวข้อ 4.2: การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้⁽⁹⁾



- **การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Targets) และตัวชี้วัด KM ในระดับหน่วยงานสนับสนุนที่เชื่อมโยงขึ้นไปถึงระดับองค์กรอย่างชัดเจน** ช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าใจว่าหน่วยงานของตนเองจะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย KM ขององค์กรได้อย่างไร ซึ่งเป็นการทำด้วยความเข้าใจมากกว่าดูแค่ตัววัดและเป้าหมายที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมาย องค์กรควรใช้ตัววัดที่เข้าใจและบรรลุได้ง่ายในช่วงเริ่มต้นและยกระดับตัววัดตามพัฒนาการของระบบการจัดการความรู้ เช่น เริ่มจากจำนวนองค์ความรู้หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ไปสู่ผลการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการที่เป็นรูปธรรม และไปสู่นวัตกรรมในที่สุด ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายในระดับองค์กร
- **กระบวนการ Internal Audit ที่เป็นระบบ เข้มข้นและเปิดกว้าง** เป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้บุคลากรระดับปฏิบัติงานซึ่งมีโอกาสเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาของระบบ KM ของหน่วยงานตนเอง Internal Audit จึงเป็นเวทีที่ดีเยี่ยมในการฝึกการนำเสนอ การคิดและตอบคำถาม ผู้เขียนได้เห็นรอยยิ้ม ความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ และความกระตือรือร้นอย่างเปี่ยมล้นในบุคลากรกลุ่มนี้ อย่างชัดเจนซึ่งสะท้อนถึงความความสุขในการมีส่วนร่วมในระบบ KM
- **หน่วยงาน Human Resource Management (HRM) ที่มีลูกเล่นและปรับเปลี่ยนได้เร็ว** หน่วยงาน HRM ประสบความสำเร็จในการสร้างความตระหนัก ทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ เพราะมีการรับ Feedback อย่างทันการณ์และปรับรูปแบบของกิจกรรมให้หลากหลายและสนุกสนานเพื่อให้ตอบสนองและเข้ากับจริตและบุคลากรกลุ่มต่างๆ ได้มากขึ้น ที่สำคัญคือการสอดแทรกการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและระบบการจัดการความรู้ขององค์กรเข้าไปในกิจกรรม บุคลากรของหน่วยงาน HRM ทุ่มเทและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับบุคลากรอื่นๆ ภายใต้การ Coaching อย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการออกแบบการประเมินความตระหนักและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ การวัดและวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการสำรวจด้วยตนเอง ทำให้เข้าใจมากขึ้นถึงพัฒนาการของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กร

- ISO 30401 เป็นมาตรฐานการจัดการความรู้ฉบับแรกที่ได้รับการยอมรับจากประเทศสมาชิกของ ISO ทั่วโลก ถึงแม้ว่าในช่วงที่มีการประกาศใช้มาตรฐานนี้ ผู้รู้ในวงการ KM จะมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและ ไม่เห็นด้วยก็ตาม ⁽¹⁰⁾ ขณะนี้ข้อมูลเกี่ยวกับความประโยชน์ของการนำมาตรฐานนี้มาใช้ยังมีจำกัด โดยเฉพาะในยุคที่มีการนำ AI มาใช้มากขึ้นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ ความรู้ ⁽¹¹⁾
- จากการได้เห็นพลังของมาตรฐานนี้ในกลุ่มบุคลากรสนับสนุนดังได้กล่าวข้างต้น (ถึงแม้จะเป็นองค์กรเดียวก็ตาม) ผู้เขียนเห็นว่ามาตรฐานนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งแต่ต้องใช้ให้เป็น นั่นคือผู้บริหารต้องเข้าใจ และสามารถเลือกข้อกำหนดในมาตรฐานมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม
 - ในกรณีขององค์กรที่ยังไม่เคยทำ KM อย่างจริงจัง ไม่ควรเริ่มจากการทำเอกสาร แต่ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของมาตรฐานนี้ และใช้มาตรฐานเป็นกรอบกว้างๆ ในการสร้างระบบ KM มากกว่าการตอบสนองข้อกำหนดในแต่ละข้อแบบไม่บูรณาการกัน เมื่อได้ทำ KM ในระดับหนึ่งและมีความเข้าใจ KM มากขึ้นจึงเริ่มจัดทำเอกสารในกรณีที่ต้องการได้รับการรับรองมาตรฐานนี้
 - หากองค์กรระบบ KM ที่ค่อนข้างชัดเจนและเริ่มเป็นระบบ ผู้บริหารอาจศึกษาและประเมินระบบ KM โดยใช้มาตรฐานเป็นกรอบ ค้นหาประเด็นที่ควรปรับปรุงโดยเฉพาะในประเด็นของการวิเคราะห์บริบทตามหัวข้อ 4.1, 4.2 และ 4.3 ⁽¹⁾ ซึ่งจะช่วยให้การออกแบบหรือปรับปรุงระบบ KM ให้ตอบโจทย์ขององค์กรได้ตรงขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องขอการรับรองระบบ
- **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่น่าประทับใจในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนหลังจากนำมาตรฐานนี้มาใช้คือความมุ่งมั่น กำลังใจ การส่งเสริมสนับสนุนและติดตามอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการให้โอกาสและสร้างเวทีให้บุคลากรสายสนับสนุนได้แสดงออกและมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง**

หากท่านต้องการทราบว่าผู้บริหารมีบทบาทอย่างไรต่อความสำเร็จของการดำเนินการ สามารถติดตามได้ในบทความต่อไปซึ่งเป็นตอนที่ 3 ต่อจากบทความเรื่อง “ถอดรหัส ISO 30401 เพื่อให้ใช้งานได้จริง: ตอนที่ 2” ⁽¹²⁾

เอกสารอ้างอิง

- 1.ISO 30401: 2018 (E): Knowledge management systems-Requirements
- 2.วิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (<https://www.cm108.com/w/?p=50569>)
- 3.มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (<https://km.vru.ac.th/iso>)
- 4.ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (<https://www.ghbank.co.th/news/detail/public-relations/press-14-02-2024-1>)
- 5.ธนาคารออมสิน (<https://www.gsb.or.th>)
- 6.การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (<https://www.pea.co.th/news/corporate-news/762>)
- 7.กรมการพัฒนาชุมชน – ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนอุดรธานี (https://www.matichon.co.th/publicize/news_4168296?utm)
- 8.บริษัททริส คอร์ปอเรชั่น (<https://www.tris.co.th/certified-iso-30401-kms/>)
- 9.เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2567-2568 (www.tqa.or.th)
- 10.เบื้องหลังเบื้องลึก ISO 30401 (KM Standard) ดร. บุญดี บุญญากิจ, กันยายน 2020 (<https://www.tris.co.th/iso-30401-km-standard/>)
11. 2025 KM PROGRAM BENCHMARKS AND METRICS Survey Report, January, 16 2025 (<https://www.gpqc.org/resource-library/resource-listing/2025-km-program-benchmarks-and-metrics-survey-report>)
12. ถอดรหัส ISO 30401 เพื่อให้ใช้งานได้จริง: ตอนที่ 2 (Decoding ISO 30401 for Actions: Part 2) ดร. บุญดี บุญญากิจ, TRIS Academy Club, Issue 04: กุมภาพันธ์ 2565 (<https://www.tris.co.th/decoding-iso-30401-for-actions-part-2/>)