

ถอดรหัส ISO 30401 เพื่อให้ใช้งานได้จริง: ตอนที่ 2 Decoding ISO 30401 for Actions: Part 2

ดร.บุษยดี บุญยาคิจ ที่ปรึกษา ทริส คอร์ปอเรชั่น

หลังจากที่ท่านเข้าใจหลักการพื้นฐานของ KM และเข้าใจบริบทขององค์กรท่านจากตอนที่ 1 มาแล้ว ก็มาทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ KM ที่มาตรฐานนี้ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 4 Context of the Organization หัวข้อย่อย 4.4 Knowledge Management System เพื่อสร้างระบบ KM ที่ตอบโจทย์ขององค์กรของท่าน

ตอนที่ 2: สร้างระบบ KM ที่ตอบโจทย์ (ขององค์กรเรา)

เรื่ององค์ประกอบของระบบ KM คงไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับท่านที่กำลังทำ KM อยู่ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าระบบ KM มีองค์ประกอบหลักๆ 3 ด้าน³คือ:

- กระบวนการ
- คน
- เทคโนโลยี

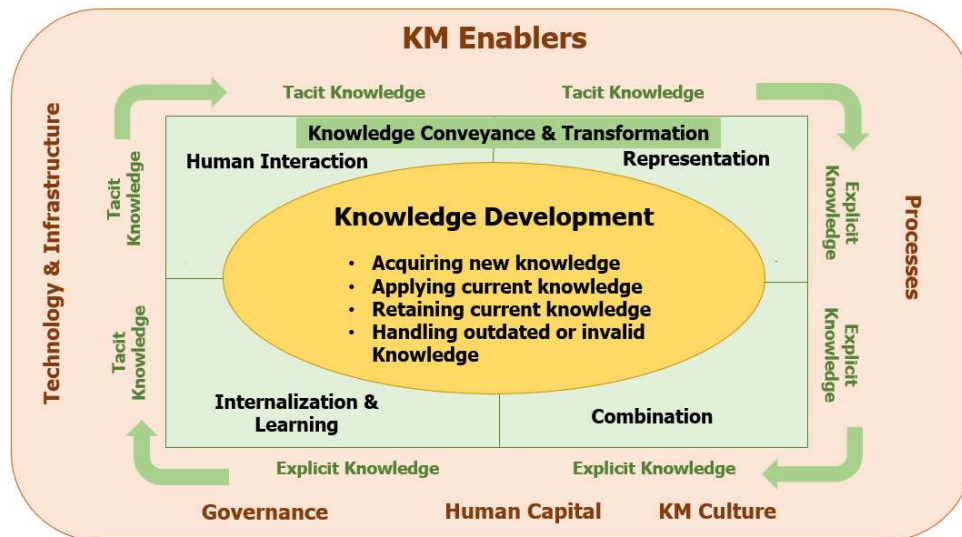
มาตรฐานนี้ได้เน้นถึงองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ด้านซึ่งดูเผินๆ อาจแตกต่างจากองค์ประกอบหลักข้างต้น แต่ผู้เขียนเห็นว่าไม่แตกต่างกันเพียงแต่ชื่อหัวข้อและการจัดกลุ่มไม่เหมือนกัน ที่สำคัญในมาตรฐานนี้ได้ครอบคลุมปัจจัยเอื้อสำคัญเกือบทุกด้านที่มักไม่ได้ถูกรวบรวมไว้ในที่เดียวกันแบบนี้

องค์ประกอบ 3 ด้านมีดังนี้

1. Knowledge Development (การสร้างความรู้)
2. Knowledge Conveyance and Transformation (การไหล/ส่งต่อและการแปรรูปความรู้)
3. KM Enablers (ปัจจัยเอื้อต่อระบบ KM)

ทั้ง 3 องค์ประกอบส่งผลถึงกันและกัน ในการจัดการระบบ KM แบบองค์รวมและมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านเพื่อให้สามารถนำมาบูรณาการกันเป็นระบบภายใต้บริบทขององค์กร โดยมีเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ KM ที่ต้องตอบโจทย์องค์กร นอกจากนี้องค์กรยังต้องสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดกับระบบ/กระบวนการบริหารจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อต่างๆ ได้ด้วย เช่น ระบบการนำองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสาร

ผู้เขียนขอเสนอภาพรวมขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านด้วยรูปภาพ (รูปที่ 1) เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงมากขึ้น



รูปที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบ KM

องค์ประกอบด้าน **Knowledge Development** เทียบได้กับ **KM process หรือวงจรความรู้** ซึ่งมาตรฐานนี้ระบุไว้ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- **Acquiring new knowledge** หมายถึงการได้มา/สร้างความรู้ใหม่ ตัวอย่างกิจกรรมเช่น การวิจัย นวัตกรรม การถอดบทเรียน
 - **Applying current knowledge** หมายถึงการใช้ความรู้เพื่อการปรับปรุงและการตัดสินใจ ตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ การใช้ความรู้ซ้ำ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
 - **Retaining current knowledge** หมายถึงการคงไว้/รักษาความรู้ปัจจุบัน โดยลดความเสี่ยงการสูญเสีย ความรู้สำคัญตัวอย่างกิจกรรมเช่น การสกัดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ การ Coaching
 - **Handling outdated or invalid knowledge** หมายถึงการจัดการความรู้ที่ล้าสมัยหรือใช้ประโยชน์ไม่ได้ นั่นคือทำให้ความรู้ทันสมัยและพร้อมใช้อยู่เสมอ การป้องกันไม่ให้นำความรู้ดังกล่าวไปใช้ซึ่งอาจทำให้เกิด ความผิดพลาดหรือลดประสิทธิภาพการทำงาน
- ประเด็นนี้มีความสำคัญเพราะในระบบ KM มักไม่ค่อยมีการเน้นมากนัก ผู้เขียนเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะ องค์การส่วนใหญ่ที่มีคลังความรู้อาจไม่ค่อยได้มีการทบทวนว่าความรู้ที่มีอยู่ทันสมัยและยังใช้ได้หรือไม่

สำหรับองค์ประกอบด้าน **Knowledge Conveyance and Transformation** หมายถึง ระบบ KM ต้องสนับสนุน การไหล/ส่งต่อ และการแปรรูปของความรู้ทุกรูปแบบ ซึ่งก็คือ **SECI Model** ของ Professor Nonaka นั้นเอง⁴ (รูปที่ 1)

ISO 30401	SECI Model
Human Interaction	Socialization
Representation	Externalization
Combination	Combination
Internalization and Learning	Internalization

ดังนั้น Knowledge Development (การได้มา/สร้างความรู้ใหม่ การใช้ความรู้ การคงไว้/รักษาความรู้ และการจัดการความรู้ที่ล้าสมัยหรือใช้ประโยชน์ไม่ได้) **จึงเกิดจากการแปรรูประหว่าง Tacit and Explicit knowledge 4 รูปแบบตาม SECI model** นั้นเอง ซึ่งวงจร Knowledge Development ที่มีการสร้างความรู้ใหม่ตลอดเวลาเพื่อ

ใช้ในการตัดสินใจหรือการปรับปรุง จะเป็นการยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไก เครื่องมือ กิจกรรมการปรับปรุงต่างๆ จนสามารถนำไปสู่ performance ที่ดีขึ้นจนบรรลุเป้าหมายหรือโดดเด่นขึ้นเรื่อยๆ จนความรู้ดังกล่าวกลายเป็น Best practices ได้ในที่สุด

มาตรฐานนี้ได้ระบุ **KM Enablers** ไว้ชัดเจนและครอบคลุม ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะมองข้ามความสำคัญของปัจจัยดังกล่าว อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การทำ KM ไม่บรรลุเป้าหมายหรือไม่ยั่งยืน

KM Enablers หรือปัจจัยเอื้อต่อระบบ KM มีดังนี้

- **Human capital (คน)** หมายถึง บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง (กับระบบ KM) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในระดับต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการทำ KM
- **Processes (กระบวนการ)** หมายถึง การบูรณาการกิจกรรม/เครื่องมือ KM เข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กรในระดับต่างๆ เช่น procedures, work instructions ตัวอย่างคือ การใช้ After Action Review (AAR) ถอดบทเรียนจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดในการทำงาน
- **Technology and infrastructure (เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน)** หมายถึง เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้สนับสนุนระบบ KM เช่น Mobile application, search engine, big data platforms
- **Governance (การดูแลจัดการระบบ KM)** หมายถึง กลยุทธ์และวิธีการที่ทำให้การทำ KM มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น นโยบายและกลยุทธ์ด้าน KM จรรยาบรรณของการทำ KM
- **KM culture (วัฒนธรรม KM)** หมายถึงทัศนคติในทางบวกและพฤติกรรมที่บุคลากรทำงานเป็นนิสัยเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้จากความผิดพลาด

KM Enablers ข้างต้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบ KM องค์กรส่วนใหญ่มักจะมุ่งเน้นที่ Knowledge sharing ซึ่งเป็นเพียงเสี้ยวเดียวของ Knowledge Development ดังนั้นจึงไม่แปลกใจว่าทำไมองค์กรส่วนใหญ่จึงไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ตามเป้าหมายของการทำ KM

จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่าปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่อง “คน” เช่น บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของ KM (ทำไปทำไม) ไม่เข้าใจว่า KM คืออะไร (คิดว่าเป็นการแบ่งปันความรู้เท่านั้น) ไม่มีส่วนร่วม (ยกเว้นเป็นตัววัด performance) ซึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่เข้าใจความสำคัญของปัจจัยเอื้อข้างต้น โดยเฉพาะบทบาทของตนเองในการขับเคลื่อน สร้าง KM culture และจัดการการเปลี่ยนแปลงกับระบบหรือกระบวนการต่างๆ ที่มีผลต่อปัจจัยเอื้อ

โดยสรุปเนื้อหาของบทความนี้กล่าวถึงประเด็นสำคัญของข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO 30401 หัวข้อย่อย 4.4. Knowledge Management System ที่กำหนดองค์ประกอบสำคัญของระบบ KM 3 ด้านคือ การสร้างความรู้ การไหล/ส่งต่อความรู้และการแปรรูปความรู้ และปัจจัยเอื้อ (รูปที่ 1) ทั้ง 3 องค์ประกอบส่งผลถึงกันและกัน โดยเฉพาะปัจจัยเอื้อของระบบ KM มีผลอย่างยิ่งต่อความรวดเร็วและประสิทธิผลของการสร้าง การส่งต่อ และการแปรรูปของความรู้

เมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ของระบบ KM แล้วก็สามารถออกแบบระบบ KM ของตนได้เปรียบได้กับการเขียนพิมพ์เขียว (แบบแปลนบ้าน) แต่การนำพิมพ์เขียวมาสร้างเป็นบ้านจริง จะยากกว่าการเขียนพิมพ์เขียวมากมาย ซึ่งเปรียบได้กับการสร้างระบบ KM ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเอื้อและกระบวนการต่างๆ มากมาย โดยรายละเอียดของปัจจัยเอื้อต่างๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาระบบ KM อยู่ในหัวข้อ 5 ถึง หัวข้อ 8 และภาคผนวก C ของมาตรฐานนี้ ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวถึงในบทความต่อๆ ไป

เอกสารอ้างอิง:

1. Decoding ISO 30401 for Actions (ถอดรหัส ISO 30401 เพื่อให้ใช้งานได้จริง), ดร. บุษดี บุญยาคิจ, กรกฎาคม 2021 (<https://www.tris.co.th/decoding-iso-30401-for-actions/>)
2. ISO 30401: 2018 (E) Knowledge management systems-Requirements
3. Becoming A Knowledge Sharing Organization, A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing, Steffen Soulejman Janus, the World Bank Groups, 2016.
4. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, [The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation](#), New York: Oxford University Press, p. 284, 1995.