

การจัดการความรู้ (KM) คืออะไร?

---

จำเป็นแค่ไหนไหนต้องใช้ KM?

---

## การจัดการความรู้ (KM): ตัวช่วยของผู้ปฏิบัติงาน-ผู้บริหารในทุกองค์กร

บทความนี้เพื่อคนทำงานทั้งระดับปฏิบัติและบริหารที่ต้องการเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ โดยเน้นมุมมองใกล้ตัวที่ง่าย สั้น และกระชับ เป็นจุดเริ่มสำหรับการศึกษาให้กว้างขวางลึกซึ้งต่อไป อันประกอบด้วย ประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) ความสำคัญของการจัดการความรู้ (2) ความหมายของการจัดการความรู้ (3) รูปแบบ/แนวทางดำเนินการ (4) ปัจจัยของความสำเร็จ (5) ตัวอย่างการจัดการความรู้ในองค์กร

การกล่าวถึง **องค์กร** ในที่นี้หมายถึง สถาบันการศึกษา (มหาวิทยาลัย ฯลฯ) องค์กรภาครัฐ (กระทรวง กรม ฯลฯ) องค์กรภาคเอกชน (กลุ่มบริษัท บริษัท ห้าง ฯลฯ) และองค์กรภาคประชาสังคม (มูลนิธิ เครือข่าย กลุ่ม ฯลฯ) ส่วนคำว่า **ความรู้** นั้น หมายถึง ความรู้ที่ใช้ในการทำงานภายในองค์กรเหล่านั้น ดังนั้น ผู้ใดทำงานในองค์กรใด ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารก็ต้องมีส่วนในการจัดการความรู้ อาจจะอยู่ในฐานะที่เป็น **เครื่องมือ** หรือ **“ตัวช่วย”** ให้สามารถทำงานได้มากขึ้นและดีขึ้น โดยการสร้างความมั่นใจ สะดวก ง่าย รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ตามมาคือ **องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน** ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน

### ทำไมต้องมีตัวช่วย “การจัดการความรู้”

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ เช่น สารสนเทศ ความรู้ เทคโนโลยี การตลาด ความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง ฯลฯ โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ได้แก่

- สินค้าและการผลิตที่ต้องพึ่งพาความรู้และสารสนเทศ เช่น สินค้าไฮเทคต่างๆ มีความสำคัญทั้งด้านคุณค่าและมูลค่ามากกว่าสินค้าและการผลิตที่พึ่งพาแรงงาน เครื่องจักร และทรัพยากรธรรมชาติ
- การแข่งขันเปลี่ยนจากใครมีขนาดใหญ่กว่ามาเป็นใครเร็วกว่า
- ความได้เปรียบด้านการผลิตที่อาศัยความรู้ ทักษะและเทคโนโลยี สำคัญกว่าด้านเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์
- ความคิดสร้างสรรค์ใช้สร้างความได้เปรียบได้ดีกว่าการใช้ทุน
- การสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้ ซึ่งอาจเรียกรวมกันว่าการจัดการความรู้ กลายเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ

โลกของการทำงานก็เปลี่ยนแปลงไป เช่น

- งานที่ใช้แรงงานกลายเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้
- งานที่ทำซ้ำเหมือนเดิมทุกวันกลายเป็นงานสร้างสรรค์
- งานที่ใช้ทักษะเพียงด้านเดียวกลายเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะหลายๆ ด้าน
- งานตายตัวตามหน้าที่กลายเป็นงานยืดหยุ่นตามโครงการ
- งานใครงานมันเปลี่ยนเป็นงานของทีม

ในปัจจุบันการทำงานก็มีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ เช่น

- เวลามีปัญหาในการทำงานไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ได้ที่ไหน
- การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ทำในวงแคบ เฉพาะคนที่สนิทสนมกันเท่านั้น
- ไม่ได้ถือว่าการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จึงต้องให้มีปัญหาเสียก่อนถึงจะมีการแลกเปลี่ยน และจะแลกเปลี่ยนกันเฉพาะเรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น
- ไม่มีการเผยแพร่แบ่งปันความรู้ที่ได้จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา ให้แก่คนอื่นๆ ที่ไม่ได้ไป
- การค้นหาข้อมูลที่ต้องการส่วนใหญ่ใช้เวลาาน หาไม่ค่อยพบ
- ข้อมูลที่หาได้มักจะไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามความต้องการ
- การทำงานไม่เกิดการต่อยอดงาน ต้องเริ่มที่ศูนย์อยู่เรื่อยไป
- มักมีการทำงานผิดพลาดซ้ำๆ ในเรื่องเดิมๆ เพราะขาดความรู้ที่ถูกต้อง
- ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่วนมากจะซ้ำๆ กัน
- การฝึกอบรมอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะจะมีการนำไปใช้ประโยชน์แค่ 10 % และภายใน 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะหายไปร่วม 87 %
- ความรู้อยู่ที่ตัวบุคลากร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เกษียณอายุ ลาออก ย้าย เปลี่ยนหน้าที่ ก็เกิดผลกระทบต่อทั้งงานและองค์กร
- องค์กรมี “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หรือ “Best Practice” แต่ไม่ค่อยนำมาใช้ ไม่เคยนำไปขยายผลให้กับหน่วยงานอื่น และบางทีองค์กรก็ไม่รู้ว่า Best Practice ของตนคืออะไร
- องค์กรไม่มีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานโดยเฉพาะการดำเนินโครงการสำคัญๆ

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงาน รวมทั้งปัญหาในการทำงานในปัจจุบัน ผลักดันให้องค์กรต้องมีการค้นหา สร้าง รวบรวม กลั่นกรอง จัดเก็บ ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารก็จะต้องมีการเรียนรู้ มีการ

สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็วและมีการแข่งขันสูง ยังมีความเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีเหตุผลอื่นๆ อีกอย่างน้อย 3 ประการที่สนับสนุนการนำการจัดการความรู้มาเป็นตัวช่วยในการทำงานในองค์กร

1. องค์กรชั้นนำระดับโลก เช่น Microsoft, Xerox, Roche, Chevron ฯลฯ ล้วนแต่ใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนงานในมิติ/แง่มุมต่างๆ กัน ซึ่งอาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนงาน ทำให้องค์กรอย่าง Microsoft, Xerox, Roche, Chevron ฯลฯ ก้าวไปเป็นองค์กรระดับโลก

2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA : The Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย (TQA : Thailand Quality Award สำหรับองค์กรภาคเอกชน, PMQA : Public Sector Management Quality Award สำหรับองค์กรภาครัฐ) กำหนดเรื่องการจัดการความรู้ไว้ในหมวด 4 จากองค์ประกอบสำคัญ 9 หมวด ข้อนี้ก็เป็นที่ยืนยันอย่างชัดเจนว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยสำคัญสำหรับองค์กรที่มุ่งความเป็นเลิศ

3. พระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ฎ.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้องค์กรภาครัฐมีหน้าที่ในการจัดการความรู้ โดยมีเกณฑ์รางวัลคุณภาพ PMQA ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประยุกต์มาจาก MBNQA เป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ข้อนี้ก็เป็นหลักฐานยืนยันว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยสำคัญขององค์กรภาครัฐในการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

## รู้จักตัวช่วย “การจัดการความรู้” และ “ความรู้”

หัวข้อแรกทำให้รู้จักการจัดการความรู้ในมุมมองหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป แก้ปัญหาเดิมๆ ในการทำงาน ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าสู่ระดับโลก มีความเป็นเลิศ และองค์กรภาครัฐสามารถตอบสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งตัวชี้วัด PMQA ของ ก.พ.ร. ด้วยมุมมองอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับ “ความรู้” ที่ต้องการใช้ ใน “เวลา” ที่ต้องการ (Right Knowledge, Right People, Right Time) (American Promotion and Quality Center, APQC)

2. การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (ก.พ.ร.)

3. การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ มีความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในที่ทำงาน การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม (วิจารณ์ พานิช)

4. กิจกรรมที่ถือว่า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช)

- (1) การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทางแก้ปัญหา
- (2) กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตารางรายชื่อและวิธีติดต่อ
- (3) ดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น
- (4) จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย
- (5) จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่างๆ
- (6) จัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้
- (7) ค้นหาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร และหาทางให้ได้อยู่ในองค์กรไปนานๆ
- (8) ออกแบบการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนในรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร
- (9) ส่งเสริม ให้รางวัล หรือยกย่อง ปฏิบัติการที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้มีการปิดบังข้อมูล
- (10) สร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้
- (11) วัด “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น
- (12) ทำความเข้าใจแนวโน้มของลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลจากจุดให้บริการเกี่ยวกับความต้องการความพึงพอใจ และรสนิยมของลูกค้า

จุดหมายปลายทางของการจัดการความรู้ไม่ใช่ความเป็นเลิศของการจัดการความรู้ เช่น การมีคลังความรู้ที่ทันสมัยครบถ้วน การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร

อย่างทั่วถึง ฯลฯ ความเป็นเลิศของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ แต่ไม่ใช่จุดประสงค์ของการจัดการความรู้ องค์กรต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสิ่งต่อไปนี้ (เรียงลำดับตามจำนวนผู้เห็นด้วยจากมากไปน้อย)

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ
2. ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
5. เรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้นและเร็วขึ้น

เป้าหมายของการจัดการความรู้ มี 3 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาคน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ สูงขึ้น ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยที่บุคลากรระดับต้น ระดับกลางจะได้ประโยชน์มากที่สุด
2. การพัฒนางาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น ผิดพลาดน้อยลง รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล เช่น ลดต้นทุน ผลผลิตสูงขึ้น เกิดนวัตกรรม
3. การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

การจัดการความรู้จะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เรื่องนี้จะเข้าใจได้ดีขึ้นถ้ารู้ว่าความรู้คืออะไรเสียก่อน มีหลายความเห็น หลายมุมมองเกี่ยวกับความรู้ เช่น

1. ความรู้ คือ 1) สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ 2) ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ 3) สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ 4) องค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

2. ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา ส่วนสารสนเทศเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ มักจะอยู่ในรูปข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดเรื่องช่วงเวลาที่จะใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ ส่วนข้อมูลเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ (Hideo Yamazaki)

3. ความรู้ คือ 1) สิ่งที่มีแนวโน้มจะใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงย หรืองอกงามขึ้น

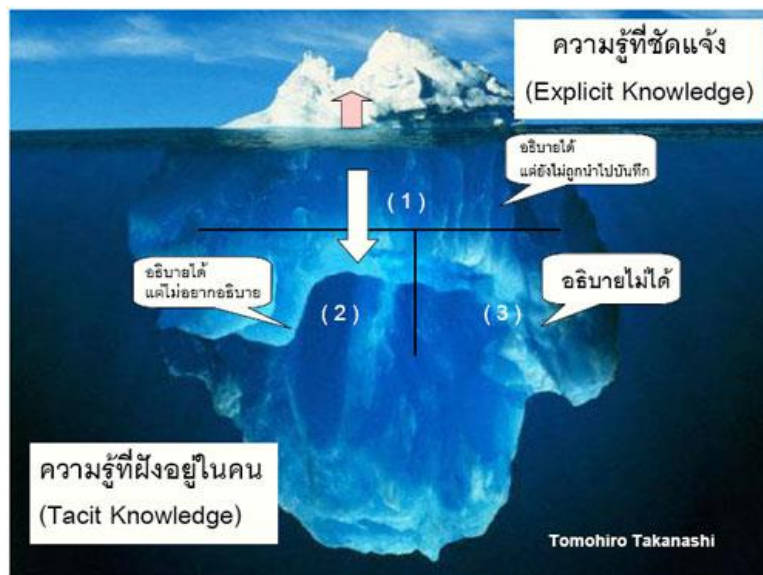
2) สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ 3) สิ่งที่คาดเดาไม่ได้ 4) สิ่งที่เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น  
 5) สิ่งที่ขึ้นกับบริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ ความรู้มี 2 ยุค ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็น  
 ความรู้ยุคที่ 1 แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็นความรู้ยุคที่ 2 ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่  
 สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทาง  
 วิทยาศาสตร์ หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะ เป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความ  
 ลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและ  
 องค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการ  
 เลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจาก  
 ประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่ม  
 ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้นๆ (นพ.วิจารณ์ พานิช)

ความรู้อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

**1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์  
 สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับริบทใดโดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาใน  
 รูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็น  
 ความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใครๆ ก็เข้าถึงได้

**2. ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อาจอยู่ใน  
 ใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจาก  
 ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับริบทใดบริบทหนึ่งโดยเฉพาะ สื่อสารหรือ  
 ถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิด  
 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับความรู้ที่ชัดเจน  
 อาจได้เป็น 80 : 20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเสมือนความรู้ที่ชัดเจน  
 เป็นส่วนที่น้อยมาก ประมาณ 20 % ของทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝัง  
 ในตัวคน เป็นส่วนที่ใหญ่มาก ประมาณ 80 % ของทั้งหมด (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจน กับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

(ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2557)

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

**1. Socialization (S)** การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการพูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน บางทีความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นจากการสอนงานนี้ด้วย

**2. Externalization (E)** การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีการทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่นๆ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

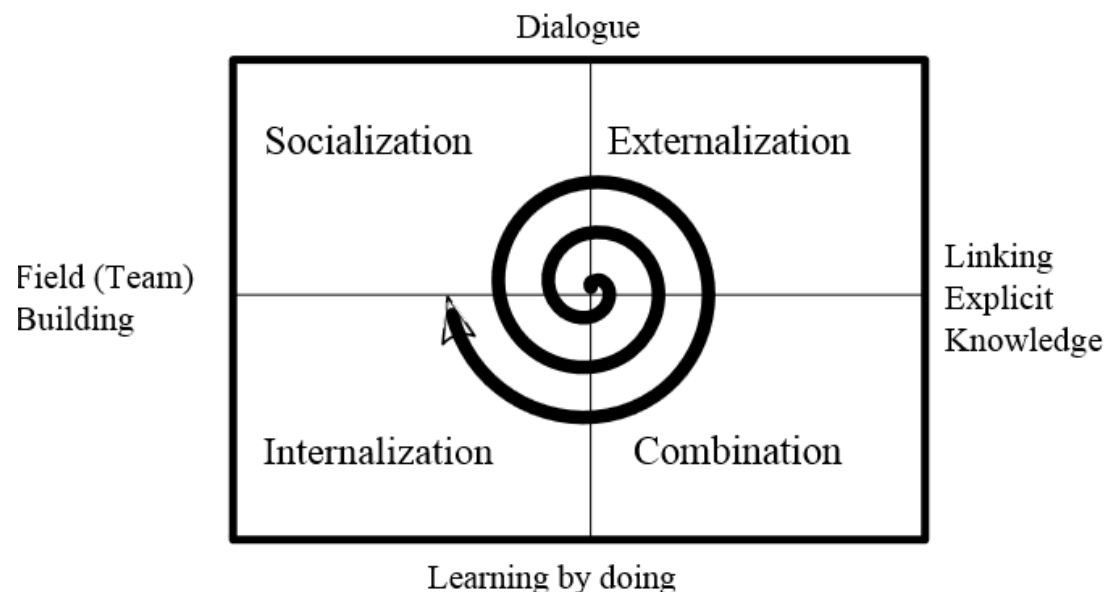
**3. Combination (C)** การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่างๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ

**4. Internalization (I)** การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีการทำงานจากเอกสารต่างๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit



Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization – Externalization – Combination – Internalization ความรู้จะสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง ซึ่งกระบวนการนี้สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อยๆ ทำให้ความรู้ขององค์กรสูงขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) นิยมเรียกว่า SECI model (ดังภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 1.2 ลักษณะเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI model

### รู้จักวิธีใช้ตัวช่วย “การจัดการความรู้”

การสำรวจองค์กรในต่างประเทศพบว่า ความรู้ส่วนใหญ่กระจายอยู่ในบุคลากรคือ 42 % รองลงมาอยู่ในเอกสาร (กระดาษ) 26 % อยู่ในเอกสาร (อิเล็กทรอนิกส์) 20 % และอยู่ในระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต 12 % ส่วนในประเทศไทยคาดว่า ความรู้จะอยู่ในบุคลากรถึง 70-80 % เพราะการบันทึกในเอกสารและระบบสารสนเทศยังไม่แพร่หลายเท่ากับต่างประเทศ การจัดการความรู้จึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit knowledge) มากที่สุด

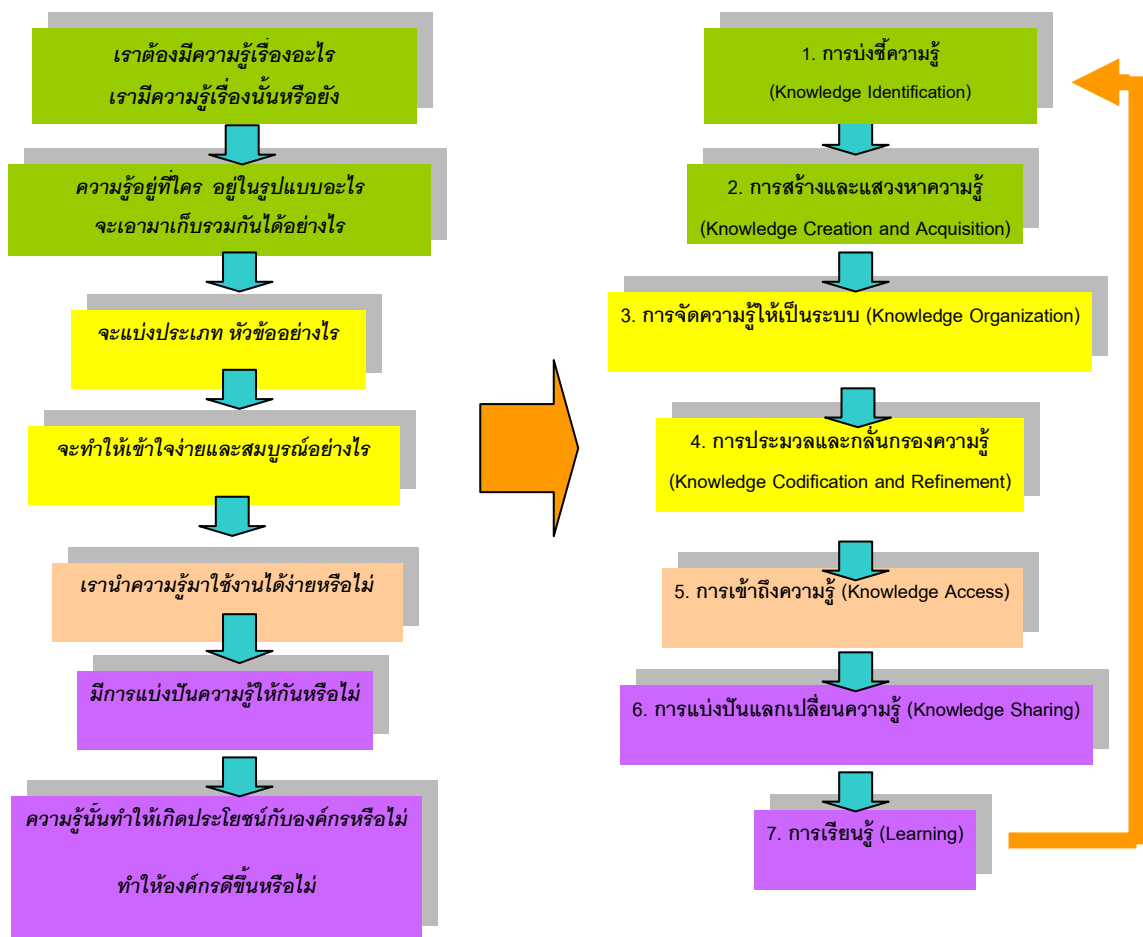
### รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process Model)

องค์ประกอบหลักของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ดังเช่น SECI Model หรือ Knowledge Spiral ดังที่กล่าวมาแล้ว และได้มีการกล่าวถึง ทาเกชิ (Takeuchi) และ นาโนกะ (Nanoka) ซึ่งได้พัฒนาการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการจัดเก็บความรู้ขึ้น อีกท่านหนึ่ง

คือ อัลัน ฟรอสท์ (Alan Frost. 2010) ได้กำหนดขั้นตอนกรอบการจัดการความรู้ (KM Framework) ประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of needs) การกำหนดแหล่งความรู้ (Identification of knowledge resources) การแสวงหาและสร้างความรู้ (Acquisition , creation or elimination of knowledges) การดึงความรู้มาใช้และแบ่งปัน (Retrieval , application and sharing knowledge) และการจัดเก็บความรู้ (Storage of knowledge)

สำหรับในประเทศไทยได้มีการกำหนดรูปแบบของการทำ KM โดยใช้ framework และ model เหล่านี้เช่นกัน แต่ได้จัดทำรายละเอียดและขั้นตอนให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

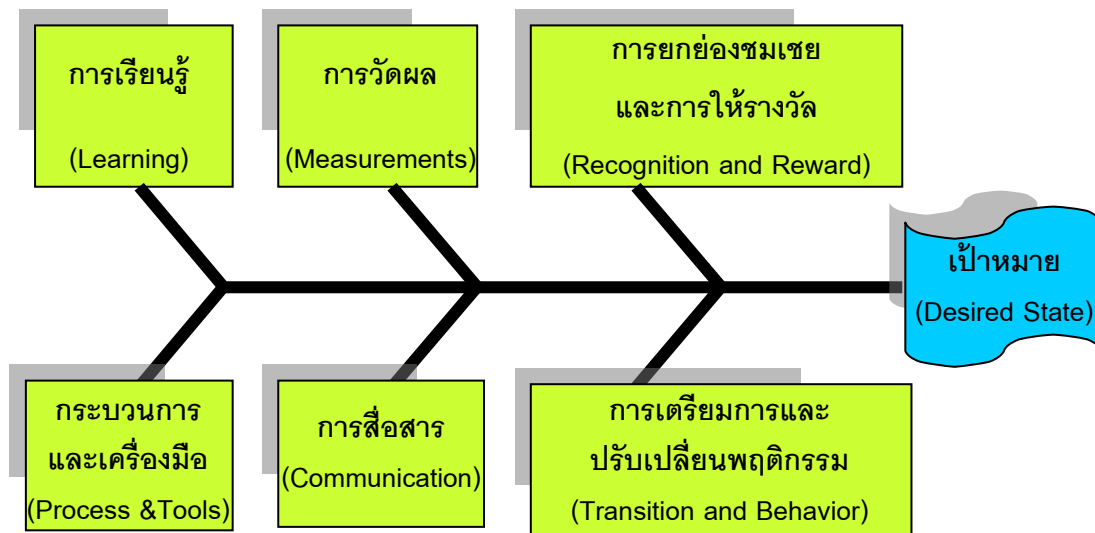
1. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (ดังภาพที่ 1.3) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (ดังภาพที่ 1.4) มีรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 1.3 กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) **การบ่งชี้ความรู้** เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป มีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา
- 3) **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และนำไปใช้ได้สะดวก
- 4) **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) **การเข้าถึงความรู้** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) **การเรียนรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะได้องค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



Robert Osterhoff

ภาพที่ 1.4 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและปฏิบัติงาน ให้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมทั้งจะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเชิงบวก ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ฯลฯ โดยใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การกำหนดทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันถึงโครงการจัดการความรู้ว่าจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ได้ประโยชน์อะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร แต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร ฯลฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เนื้อหาที่จะสื่อสาร 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร 3) ช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารที่บกพร่องผิดพลาดอาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว เพราะบุคลากรเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำของตน จึงไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน การสื่อสารในช่องทางที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย intranet, web board, social media ฯลฯ เน้นการสื่อสารสองทาง

3) **กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้** เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

- **ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้นั้นสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การรวบรวมจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้สามารถทำได้ 2 วิธี คือ จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร และจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- **การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)** ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือการจัดฝึกอบรม คู่มือการตรวจประเมิน 5 ส. คู่มือการจัดการความรู้

- **การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)** การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์

- **การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)** คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยให้สมาชิกแต่ละคนได้พูดสะท้อนความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่มีต่อการทำงานที่ผ่านมาว่า มีจุดเด่น จุดด้อย และข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ถ้าจะมีการทำงานนี้อีกในครั้งต่อไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ความสำเร็จ ความผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป

- **ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)** ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

- **การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)** เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

- การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการ ปฏิบัติงานที่ผ่านประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นประสบการณ์ความสำเร็จและการสรุปบทเรียน (Lessons Learned) ซึ่งเป็นความผิดพลาดล้มเหลวและข้อควรระวังต่างๆ ในการทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเพื่อนสมาชิกในกลุ่มนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้ดีขึ้น CoP สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางกายภาพ (มีสถานที่การพบปะ) หรือแบบเสมือนจริง (Virtual) เช่น ทางออนไลน์

จากที่กล่าวมานี้ พอสรุปข้อเสนอแนะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปข้อเสนอแนะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้

เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
3. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
4. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การถ่ายทอดความรู้/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

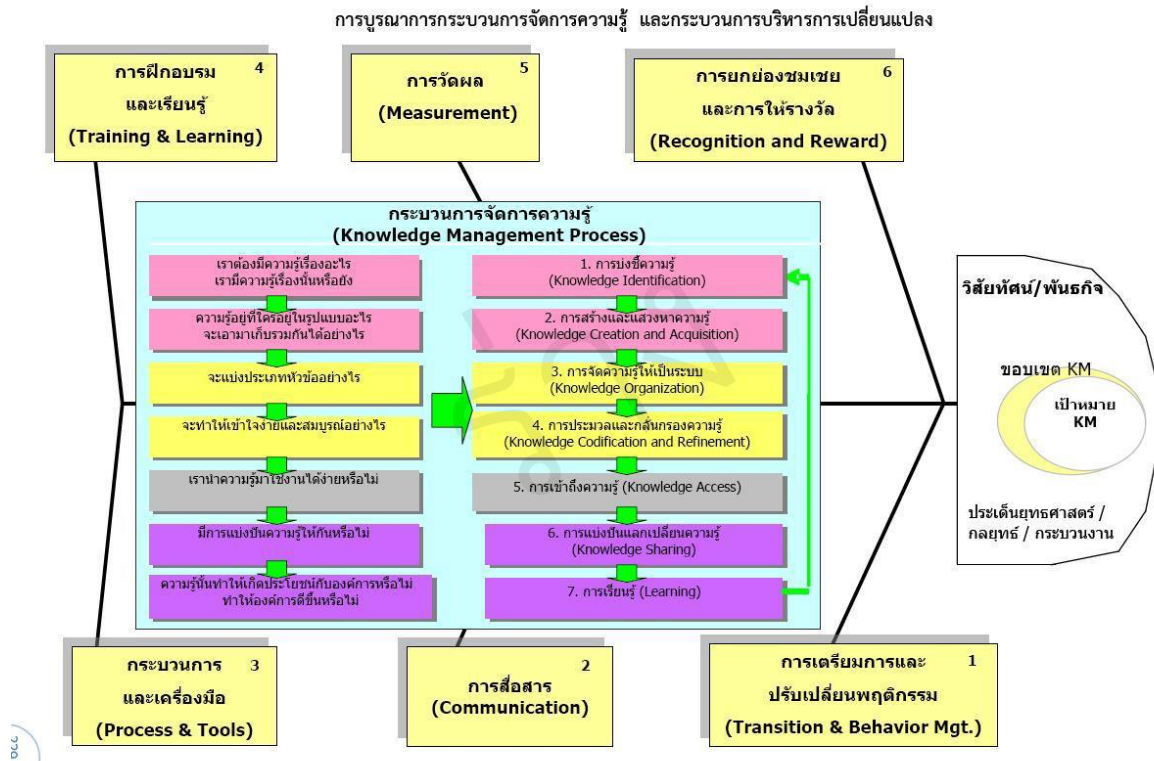
**4) การเรียนรู้** เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง เช่น เนื้อหาง่าย เชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-learning, KM website) ช่วยให้เรียนรู้ได้ตามเวลาที่ผู้เรียนสะดวก เป็นต้น

**5) การวัดผล** เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่าการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้นรวมทั้งใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับให้เห็นประโยชน์และความสำเร็จของการจัดการความรู้ การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน เช่น วัดระบบหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ (ความถี่ของการใช้ฐานข้อมูล จำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรม ฯลฯ) วัดผลผลิต (Output เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ฯลฯ) หรือผลลัพธ์ (Outcome เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ)

**6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล** เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ แต่การให้รางวัลจะมีผลในระยะสั้นเท่านั้น จึงต้องค้นหาความต้องการของบุคลากร ส่วนมากจะไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ การยกย่องและให้รางวัลควรมีการกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล และทำการสื่อสารให้ชัดเจนทั่วถึง การมอบรางวัลควรเข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา เช่น รางวัลมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM Day, Quality Fair รางวัลตอบคำถามทุกๆ เดือน ฯลฯ

องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ แล้วนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผล ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง (ดังภาพที่ 1.5)





ภาพที่ 1.5 การบูรณาการกระบวนการ จัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

## 2. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ว่า “การจัดการความรู้ในแนว สคส. นั้น เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นำผลสำเร็จจากการปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เสริมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการชื่นชม ทำให้เป็นกระบวนการแห่งความสุข ความภูมิใจ และการเคารพเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ทักษะเหล่านี้นำไปสู่การสร้างนิสัยคิดบวกทำบวก มองโลกในแง่ดี และสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ที่ผู้คนสัมพันธ์กันด้วยเรื่องราวดีๆ ด้วยการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สอดแทรกอยู่ในการทำงานประจำทุกเรื่อง ทุกเวลา” รายละเอียดดัง โมเดลปลาหู ต่อไปนี้



## โมเดลปลา



ภาพที่ 1.6 โมเดลปลา

“โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว เป็นต้น ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น ก็เปรียบเสมือนหัวปลาที่บอกทิศทางในการว่ายน้ำว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ และยากที่สุดสำหรับการจัดการความรู้ เพราะโดยทั่วไปคนมักคิดว่า ผู้มีความรู้คือผู้ที่มีอำนาจ ถ้าต้องถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นก็จะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่มีอำนาจ อาจโดนคนอื่นแย่งตำแหน่ง แย่งหน้าที่การงาน ดังนั้น ในการจัดการความรู้ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้คนตระหนักรู้ และพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน
3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) คือ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการจัดการความรู้ จะไม่จัดเก็บความรู้ที่นอกเหนือจากนั้นในคลังความรู้นี้ โดยจะต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่ รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้น และค้นคืนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ต ที่ทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน ให้คนสามารถ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในคลังความรู้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ และที่สำคัญความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องถูกกำกับด้วยบริบทของเรื่องทุกครั้ง พร้อมกันนี้ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น

การจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลา” เริ่มต้นด้วยการกำหนดส่วนหัวของปลา นั่นคือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ที่สอดคล้อง สนับสนุน หรือไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องมีผู้บริหารมาทำหน้าที่เป็นตาของปลา เพื่อกำกับเป้าหมาย และทิศทางของการว่ายน้ำสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่ายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เรียกผู้บริหารนี้ว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ “คุณเอื้อ” ซึ่งนอกจากการกำกับทิศทางการว่ายน้ำแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดความสะดวกในด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมและโครงการต่างๆ แสดงความชื่นชม ยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ โดยมีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า “คุณอำนวย” ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า “คุณกิจ”

“คุณอำนวย” หรือทีมงานการจัดการความรู้ จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่ อำนวยทุกๆ อย่างสำหรับการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” กับโครงการจัดการความรู้โครงการต่างๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรเข้าหากัน สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศเพื่อให้ “คุณกิจ” ได้เล่าประสบการณ์ความประทับใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในฐานความรู้ (หางปลา) จัดการ จัดระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง ใช้ ปรับปรุง เพิ่มเติม และต่อยอดองค์ความรู้เหล่านั้นให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ และที่สำคัญ คือ การทำหน้าที่ในการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศ ให้กระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นกันเอง และเป็นธรรมชาติ ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งจะทำให้ผู้เล่ายินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ ให้แก่ผู้อื่น และผู้รับก็จะเปิดใจรับฟังเรื่องราวต่างๆ รวมถึงต้องคอยซักไซ้ประเด็นสำคัญของเรื่อง ที่ผู้เล่าเล่าไม่ละเอียด หรือยังไม่ถึงแก่นของความรู้อีกด้วย ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูล รายละเอียดต่างๆ และประเด็นสำคัญๆ ที่ได้จากการเล่า

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ตามรูปแบบของนายแพทย์วิจารณ์ พานิช ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นในการทำงาน
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การปรับปรุง ดัดแปลงสร้างความรู้ให้เหมาะกับตนเอง
- 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน
- 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้
- 6) การจดบันทึกขุมความรู้/แก่นความรู้
- 7) การปรับปรุงและจัดเก็บความรู้

## ตัวช่วยของ “การจัดการความรู้”

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เรียกว่า **ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)** ปัจจัยเหล่านี้เปรียบเสมือนตัวช่วยของ “การจัดการความรู้” ถ้าตัวช่วยได้รับการบริหารจัดการที่ดีก็จะมีพลังส่งเสริมให้การจัดการความรู้ได้ผลดีด้วย ตัวช่วยเหล่านี้ ได้แก่

1. **บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้** เช่น การเชิดชูความรู้และผู้รู้ การมีอิสระในการคิดและทำงาน (เชิงสร้างสรรค์) การเป็นกัลยาณมิตร โปร่งใส ไว้วางใจ ให้เกียรติกัน เป็นต้น บรรยากาศและวัฒนธรรมแบบ “กัลยาณมิตร” จะนำความสำเร็จ ความสุขมาสู่ทุกคนในองค์กร จึงสมควรที่ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันสร้างและรักษาบรรยากาศและวัฒนธรรมดีๆ นี้ตลอดไป

2. **ผู้บริหารระดับสูง (Chief of Executive Officer : CEO) และผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief of Knowledge Officer : CKO)** แสดงบทบาทหน้าที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญ ให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง สม่่าเสมอและต่อเนื่อง

3. **ทีมงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team : KM Team)** จัดตั้งขึ้นเป็นเอกเทศ อาจคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำงานจัดการความรู้เพียงงานเดียว ได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะการจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอผ่านหลายช่องทาง

4. **บุคลากร เป็นทั้งผู้เรียน ผู้รู้ ผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยนและผู้ใช้ความรู้** ควรได้รับทราบวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการประจำปี และอื่นๆ ของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะรู้ในส่วนของตนเอง จะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำแล้วจะได้อะไร ประเมินผลอย่างไร และจะปรับปรุงอย่างไร มีทัศนคติที่ถูกต้องว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้

5. **แผนและและการปฏิบัติตามแผน** ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในวงกว้าง แผนแม่บทจะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ในองค์กรได้ชัดเจน แผนปฏิบัติการประจำปีก็ทำให้เกิดความชัดเจนร่วมกันว่าในแต่ละปีจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพื่ออะไร และวัดผลอย่างไร ความเข้าใจและการยอมรับนี้จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามแผนได้อย่างราบรื่นและครบถ้วน

6. **เทคโนโลยีสารสนเทศ** ช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงควรมีเทคโนโลยีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร เทคโนโลยีนี้ต้องสอดคล้องกับความสามารถใช้ของบุคลากรด้วย แต่ส่วนมากเทคโนโลยีจะล้ำหน้าความสามารถนี้ ดังนั้นควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะจนสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีในองค์กรได้เต็มที่

## ตัวอย่างการใช้ตัวช่วย “การจัดการความรู้” ในองค์กร

### ประเภทขององค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ มีดังนี้

**สถาบันการศึกษา** ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานวิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**องค์กรภาครัฐ** ได้แก่ กรมอนามัย กรมสุขภาพจิต กรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาที่ดิน กรมยุทธศึกษาทหารเรือ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)

**องค์กรภาคเอกชน** ได้แก่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (True Corporation) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT) เครือซิเมนต์ไทย (SCG) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (เดิมชื่อ เอเอ็มดี (ประเทศไทย) ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า) บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) บริษัท ไดนาสตี เซรามิค จำกัด (มหาชน) บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท ดาสโก้ จำกัด และบริษัท คาร์เพทอินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน)

**องค์กรภาคประชาสังคม** ได้แก่ มูลนิธิข้าวขวัญ จังหวัดสุพรรณบุรี และเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรในจังหวัดในภาคกลาง

จะเห็นได้ว่า มีหน่วยงานจำนวนมากที่ตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของการจัดการความรู้ และได้นำมาใช้โดยมีวัตถุประสงค์หรือกำหนดเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้มาใช้ที่ต่างกัน เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาคุณภาพคน การให้บริการลูกค้า หรือสร้างองค์ความรู้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพ สำหรับบทความในบทต่อไป จะนำเสนอกรณีศึกษาการใช้การจัดการความรู้เป็นตัวช่วยในการทำงานของหน่วยงานทั้ง ภาคเอกชน ภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์กรประชาสังคม จำนวนทั้งสิ้น 8 หน่วยงาน ซึ่งจะสรุปถึงองค์กรดังกล่าวโดยสังเขปในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปเป้าหมายการนำ KM มาใช้ในองค์กรที่เป็นองค์กรในกรณีศึกษา

ประเภทขององค์กร	ชื่อหน่วยงาน / องค์กร	เป้าหมายการนำ KM มาใช้ในองค์กร
สถาบันการศึกษา	1. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	- เพิ่มประสิทธิภาพงาน - พัฒนาคุณภาพคน - พัฒนา/สร้างองค์ความรู้
	2. สำนักงานวิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	- พัฒนาคคน - พัฒนาการให้บริการ
องค์กรภาครัฐ หน่วยงานราชการ	3. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	- ขับเคลื่อนภารกิจของกรม - สร้างองค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง
	4. กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข	- ขับเคลื่อนภารกิจของกรม - เพิ่มประสิทธิภาพงาน - พัฒนาคุณภาพคน - สร้างองค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง
องค์กรภาคเอกชน	5. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS)	- สร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมผ่าน IT - เพิ่มผลทางธุรกิจขององค์กร
	5. เครือซีเมนต์ไทย (SCG)	- เพิ่มประสิทธิภาพงาน - พัฒนาคุณภาพคน - สร้างองค์ความรู้/นวัตกรรม
	7. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด	- พัฒนาคุณภาพคน - พัฒนานวัตกรรม เกิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้สู่การ บริหารงาน ความสำเร็จขององค์กร
องค์กรภาคประชาสังคม	8. มูลนิธิข้าวขวัญ จังหวัดสุพรรณบุรี	- เพิ่มประสิทธิผล - พัฒนาคคน - พัฒนาองค์ความรู้

จะเห็นได้ว่า แต่ละองค์กรมีเป้าหมายการนำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้แตกต่างกันตามนโยบาย และภารกิจขององค์กร ส่วนแนวคิด/รูปแบบ หรือวิธีการ/เครื่องมือที่นำมาใช้ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะ ได้กล่าวถึงเป็นบทเฉพาะกรณีศึกษา เพื่อจะได้เข้าใจและเกิดประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ต่อไปได้

## แหล่งความรู้

- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กเพรส จำกัด, 2549 (p.6-11 ความสำคัญของ KM)
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท, 2547 (p.14 โลกของการทำงาน)
- บดินทร์ วิจารย์. **การจัดการความรู้ สู่..ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท, 2547 (p.9-11 ทำไมต้องสนใจ KM)
- บุญดี บุญญากิจ และ ณิชมน พรกาญจนานันท์. **ตรวจประเมินความรู้...สู่ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กเพรส จำกัด, 2550 (p. 91-92 KM ใน TPI)
- บุญอนันต์ พิณภัทรชัย และ พลาพรรณ คำพรรณ. **องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็นเพรส, 2550
- สุประภาดา โชติมณี. **จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2554
- พรรณี สวนเพลง. **เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2552
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **นานาทิศนะ : การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สกศ. 2551 (มูลนิธิข้าวขวัญ)
- กรมควบคุมโรค. **คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค**. (On Line).  
Available : [http://www.kmddc.go.th/uploads/file/km/manual/manual\\_KM2557.pdf](http://www.kmddc.go.th/uploads/file/km/manual/manual_KM2557.pdf)
- จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. (On line).  
Available : [km.midscaleoffice7.com/uploads/present/65.ppt](http://km.midscaleoffice7.com/uploads/present/65.ppt)
- “องค์กรแห่งการเรียนรู้”**. (Online).  
Available : <http://wpc.mod.go.th/Fundamentals/Fundamentals/Pdffile/LO.aspx>
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. **นวัตกรรมการจัดการความรู้ โรงเรียนชานา :**  
**กระบวนการพัฒนานักเรียนชานาให้พัฒนา**. กรุงเทพฯ : ส.ค.ส. 2548
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. **การแชร์ “Tacit” ไม่ใช่การแชร์ “ความคิด**. (Online)  
Available : <https://www.gotoknow.org/posts/368608>
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. **การจัดการความรู้คืออะไร**. (Online)  
Available : [http://kmi.or.th/5\\_Link/Article\\_PVicharn/0001\\_IntrotoKM.html](http://kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/0001_IntrotoKM.html)
- “5 organizations that successfully implemented KM project”**. (Online).

- Available : <http://y35.wikidot.com/sb05-2>
- “ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้”. (Online)  
Available : <https://sites.google.com/site/gaiusjustthink/thitikorn-on-km/paccaykhwamsarecnikar>cadkarkhwamru
- “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้”. (Online)  
Available : <http://reg6.kku.ac.th/kku/media/km/ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้.pdf>
- “เทคโนโลยีและการจัดการความรู้”. (Online)  
Available : <https://mahara.org/artefact/file/download.php?file=92095&view=20102>  
(ศิริราช-ทวู)
- “การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”. (Online)  
Available : [http://www.km.moc.go.th/download/doc/KM%20Implement-24-25Sep51\\_OPSPMOC-R0-HO.ppt](http://www.km.moc.go.th/download/doc/KM%20Implement-24-25Sep51_OPSPMOC-R0-HO.ppt)
- วิจารณ์ พาณิช. การจัดการความรู้. (Online)  
Available : [http://huahin.dusit.ac.th/bg/KM/KM\\_Article.pdf](http://huahin.dusit.ac.th/bg/KM/KM_Article.pdf)
- วิจารณ์ พาณิช. การจัดการความรู้คืออะไร : ไม่ทำ ไม่รู้. (Online)  
Available : [www.sciplanet.org/download/kmDoc/what\\_is\\_KM.doc](http://www.sciplanet.org/download/kmDoc/what_is_KM.doc)
- “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ KM”. (Online)  
Available : <http://kmlite.wordpress.com/2010/06/18/v3i3-06/>
- “นานาเรื่องราวการจัดการความรู้”. (Online)  
Available : <http://resource.thaihealth.or.th/system/files/documents/เรื่องราวการจัดการความรู้1.pdf>
- สำนักงานสนับสนุนการจัดการความรู้ กรมอนามัย. “คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้”. (Online)  
Available : [http://kcenter.anamai.moph.go.th/download.php?info\\_id=1608&download\\_file=pdf/5d4910a049ad271a10ab10c3c229f42f.pdf](http://kcenter.anamai.moph.go.th/download.php?info_id=1608&download_file=pdf/5d4910a049ad271a10ab10c3c229f42f.pdf)
- สำนักงานสนับสนุนการจัดการความรู้ กรมอนามัย. “สรุปรายงานการประชุม ปี 53 – 54”. (Online)  
Available : [http://kcenter.anamai.moph.go.th/index.php?SUBORG\\_ID=10](http://kcenter.anamai.moph.go.th/index.php?SUBORG_ID=10)
- Alan Frost. 2010. “Building Knowledge Management Frameworks and Models.”. (Online)  
Available : <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-frameworks.html>