



# Knowledge Management

การจัดการความรู้

สุวรรณ เจริญกุลเสาวภาคย์ และคณะ

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

## คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคนคิด และกระบวนการตัดสินใจของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรม อย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้าง ชีตสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ บริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่ง ครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการ เรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะ เป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการ บริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ธันวาคม 2548



ชื่อเรื่อง

# Knowledge Management

## การจัดการความรู้

ผู้แต่ง : สุวรรณ เหริยญเสาวภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา  
ธวัชชัย หล่อวิจิตร, จันทรีนา สงวนรุ่งวงศ์,  
กุลชุตตา เขียววานิช, ทิพย์สุภา กอบกู้

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 974-9871-27-8

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548

โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม

จำนวนหน้า : 128 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร  
ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

กราฟิกดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson

ออกแบบปก : Bangkok & Design Group

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต  
กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999  
อีเมลล์ : opdc@opdc.go.th  
www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด  
882-882/2 ม.12 ซรามคำแหง 170  
ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510  
โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045  
โทรสาร 0-2917-7356

# Knowledge Management

## การจัดการความรู้

### สารบัญ

|   |   |     |
|---|---|-----|
|   | การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง | 7   |
| 1 | เชื่อมประสบการณ์                        | 11  |
| 2 | เข้าสู่บทเรียน                          | 17  |
| 3 | ปูพื้นความรู้                           | 19  |
| 4 | ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้                | 59  |
| 5 | แนวทางสู่การปฏิบัติ                     | 81  |
| 6 | ตรวจสอบความเข้าใจ                       | 99  |
| 7 | วัดระดับความเข้าใจ                      | 107 |
| 8 | ฝากไว้ให้จดจำ                           | 115 |



# การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณารักษ์ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด และขอแนะนำหนังสือ **Knowledge Management (การจัดการความรู้)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสาร ให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



## ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจำกรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวิธีดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/ส่วนราชการ

## บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมโยงประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะ ให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้



## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

| สัญลักษณ์ | หมายถึง   |
|-----------|---|
|           | เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books References)      |
|           | เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References) |
|           | เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)                         |
|           | แบบทดสอบ (Test)   |
|           | ใบงาน (Work Sheets)                                       |
|           | กรณีศึกษา (Case Study)                                    |
|           | ตัวอย่าง (Example)  |
|           | แบบฝึกหัด (Exercise)                                      |
|           | ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)                   |
|           | ทบทวนความรู้ ลองคิดดู (Let's Think)                       |
|           | ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)                             |



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรจุวัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดังนั้น เราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

*“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”*

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชาการที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมีข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำของน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร





# 1

## เชื่อมประสบการณ์



ชวนคิดองค์กรของท่านมีปัญหาเหล่านี้หรือไม่

ลองตอบคำถามดูซิจะ



- ..... ● เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทีมงาน
- ..... ● เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ได้ที่ไหน
- ..... ● ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
- ..... ● มีผู้ทรงความรู้มากมาย แต่สมาชิกในองค์กรไม่มีความสนใจในการเพิ่มพูนและแบ่งปันความรู้
- ..... ● เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์
- ..... ● เมื่อเกิดปัญหา การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
- ..... ● มีข้อมูล สารสนเทศท่วมหัว แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
- ..... ● องค์กรความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้ แลกเปลี่ยน ต่อยอดความรู้ใหม่ๆ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว



## ความเป็นมา

การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความยาวนานนับร้อยๆปี ตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป หลายชั่วอายุคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน จดจำ สังเกต แต่ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านความรู้ เทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการ ได้ทันเวลาที่ต้องการ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร และการนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศต่อไป



## องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ **คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้** (Knowledge Process) โดยเฉพาะ**คน** เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม



คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ คือองค์ประกอบของการจัดการความรู้



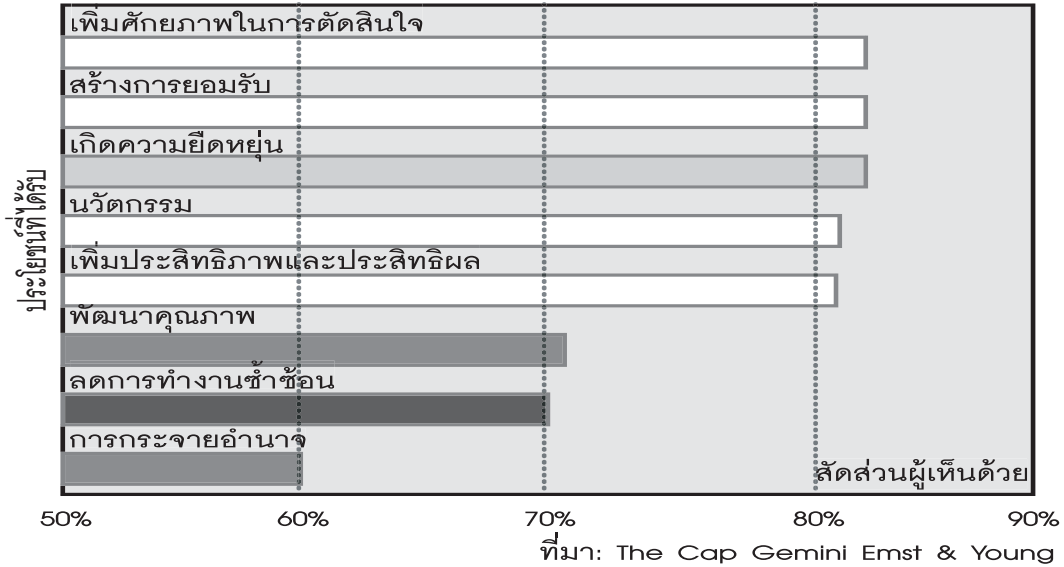


จะเห็นได้ว่า การที่องค์กรจะก้าวเข้าสู่ระดับแนวหน้าและเป็น  
ที่รู้จักได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และ  
ใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพและศักยภาพของ  
องค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์นั้นยังมีการ  
ใช้มากเท่าไรก็ยังมีคุณค่ามากเท่านั้น การนำความรู้เก่ามา  
บูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และ  
สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จนกลายเป็นวงจร  
การเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดนั่นเอง



### ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร จะช่วยก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรได้ ดังนี้



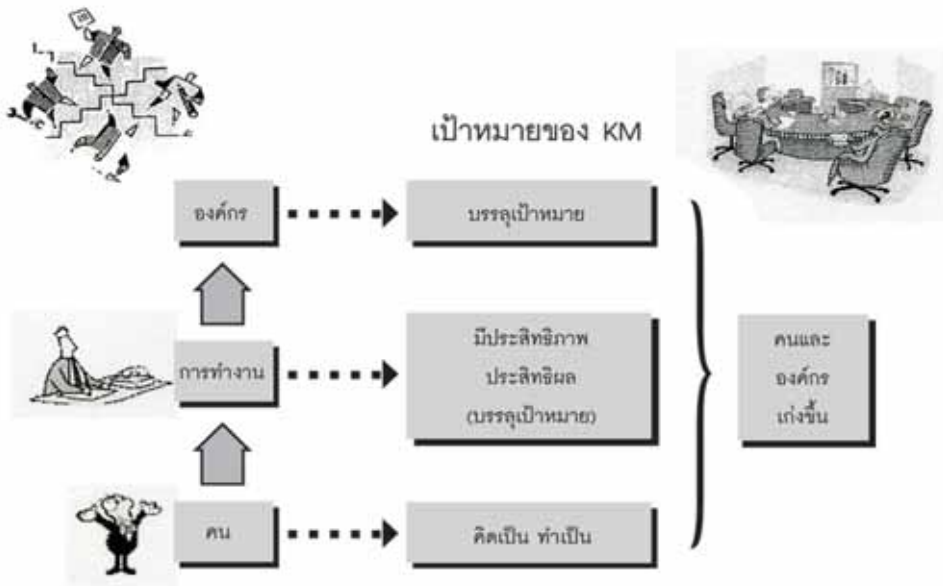
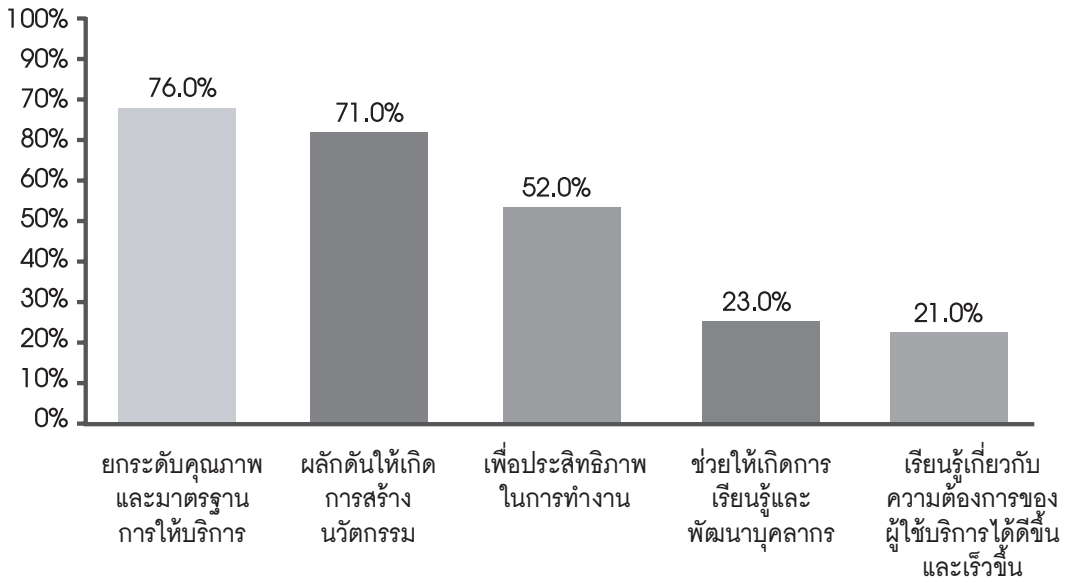
### การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กร

- สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
- ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
- ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร



### จุดประสงค์ของการจัดการความรู้

องค์กรที่มีการจัดทำจัดการความรู้ มีจุดประสงค์และเป้าหมายดังนี้





ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เพื่อเป็นแนวทางในการนำกรอบความคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไป



# 2

## เข้าสู่บทเรียน



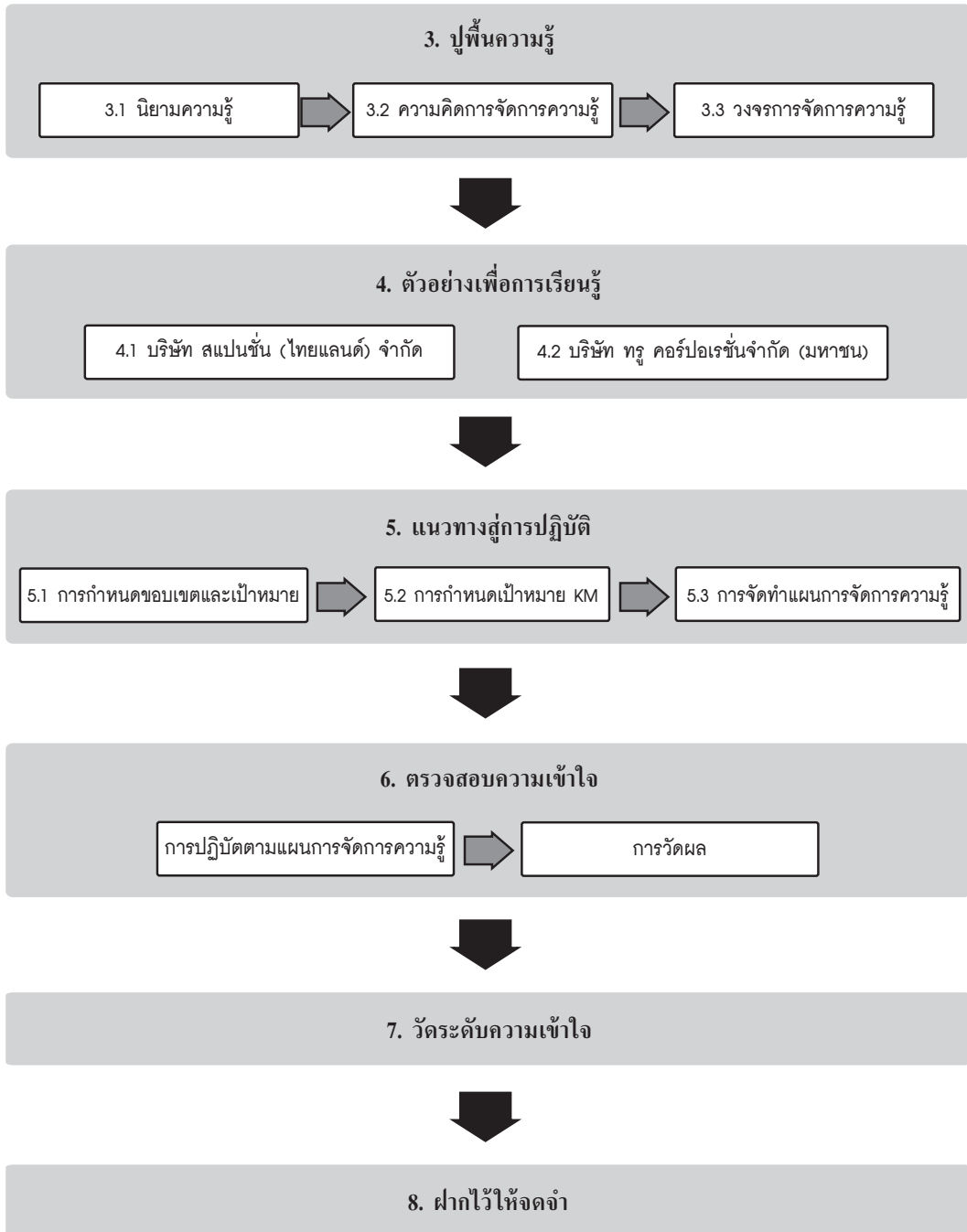
ในกระบวนการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้นี้ หลังจากผู้เรียนได้ทบทวนประสบการณ์ของตนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้แล้ว สิ่งสำคัญต่อจากนี้ไปคือเนื้อหาที่ต้องทำความเข้าใจให้รู้ซึ่งตั้งแต่ นิยามความรู้คืออะไร ความคิดการจัดการความรู้ วงจรการจัดการความรู้

เมื่อผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้เพียงพอแล้ว ผู้เขียนขอแนะนำตัวอย่างขององค์กร 3 แห่งซึ่งมีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้มาระยะหนึ่งแล้ว ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์ จำกัด) และบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประสบการณ์จากทั้ง 3 องค์กรจะช่วยให้ท่านผู้อ่านย้อนระยะเวลาการเรียนรู้ โดยอาศัยประสบการณ์ขององค์กรที่มีบทเรียนมาในอดีต และปัจจุบันยังคงมีการพัฒนาในเรื่องนี้อย่างไม่หยุดยั้ง

ส่วนแนวทางสู่การปฏิบัตินั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ท่านผู้อ่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ และช่วยในการลำดับความคิด โดยผู้เขียนได้ให้ตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ไว้หลายชุด เช่น แบบฟอร์มการตัดสินใจขอบเขตของการจัดการความรู้ แบบฟอร์มเป้าหมายของการจัดการความรู้ และแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ท้ายเล่มพลาดไม่ได้สำหรับผู้ติดตามการใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองมาโดยตลอด เนื่องจากผู้เขียนได้จัดทำแบบทดสอบความเข้าใจ และการวัดระดับการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจในการนำความรู้ไปปฏิบัติ

กระบวนการทั้งหมดดูได้จากแผนภาพในหน้าถัดไป







# 3

## ปูพื้นฐานความรู้

### 3.1 นิยามของความรู้

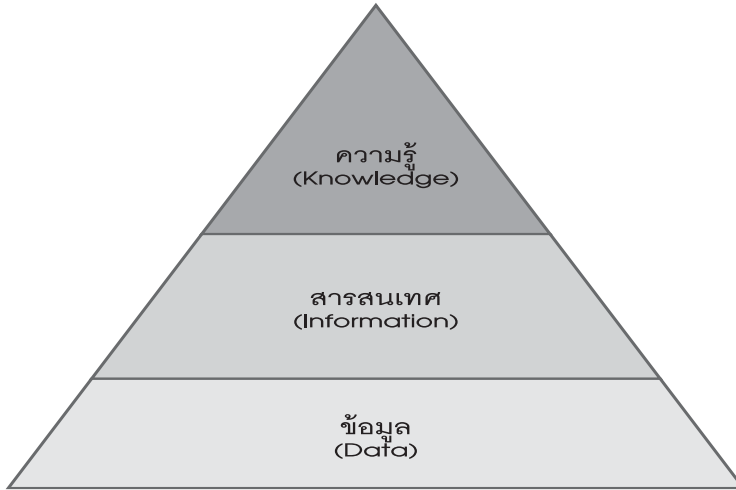


ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo Yamazaki)



## ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



(Ref: BDO Chartered Accountants & Advisors)

“ข้อมูล” หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

“สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

“ความรู้” หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่จำกัดเวลา

## การจำแนกความรู้



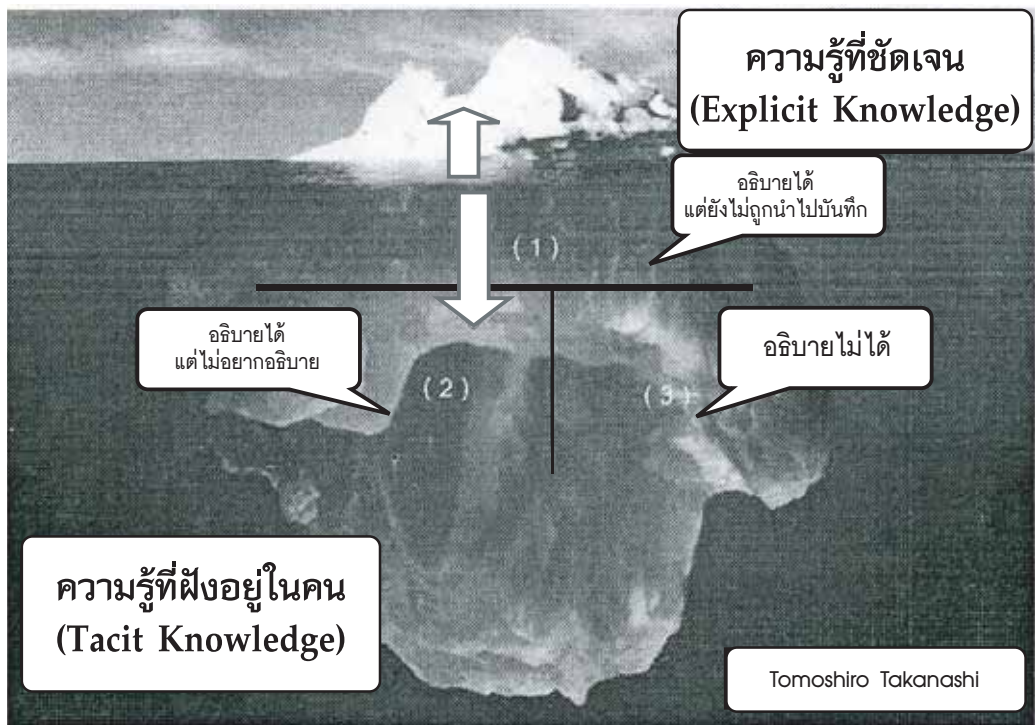
Tacit knowledge Explicit knowledge  
คืออะไร??



ความรู้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้
2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit) ถึง 80:20 เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขาน้ำแข็งที่เปรียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียง 20% แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึง 80%

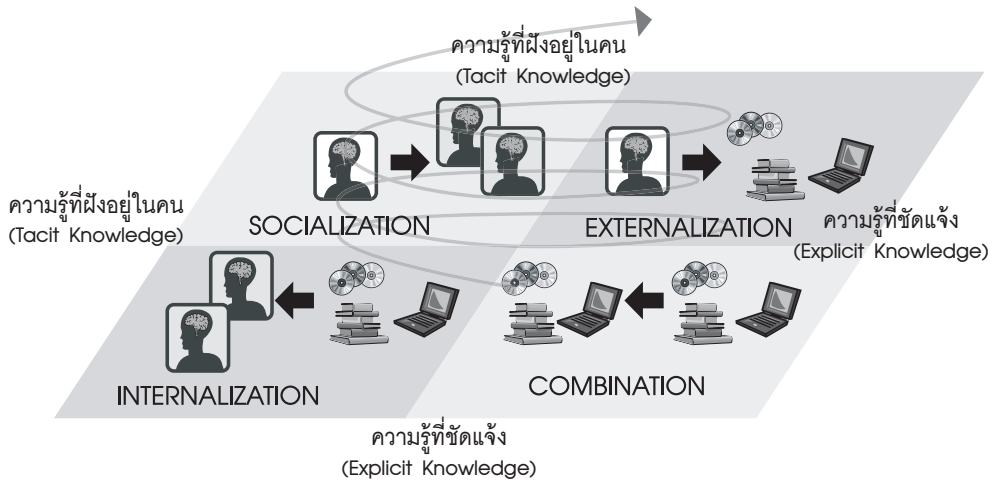




### วงจรรความรู้

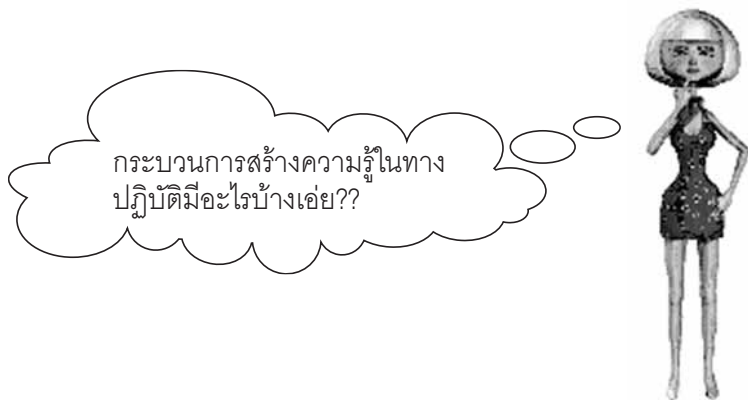
ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถถ่ายเทกันได้ตลอดเวลา ขึ้นกับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าวงจรรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model

#### วงจรรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



(อ้างอิงจาก : Nonaka & Takeuchi)

### กระบวนการสร้างความรู้





กระบวนการสร้างความรู้จะเกิดได้ดังนี้

1. Socialization การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ฝังอยู่ในคนไปสู่คน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน
2. Externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร
3. Combination การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจนไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนประเภทใหม่ๆ
4. Internalization การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจน ไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง



### หลักการจัดการความรู้

มีผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองเรื่องความรู้ที่แตกต่างกัน และการจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการจัดการความรู้สามารถอาศัยหลักการง่ายๆ ที่เรียกว่า “ASHEN” ดังนี้

**Artifacts** : เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

**Skills** : เป็นทักษะ สิ่งจำเป็นที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ

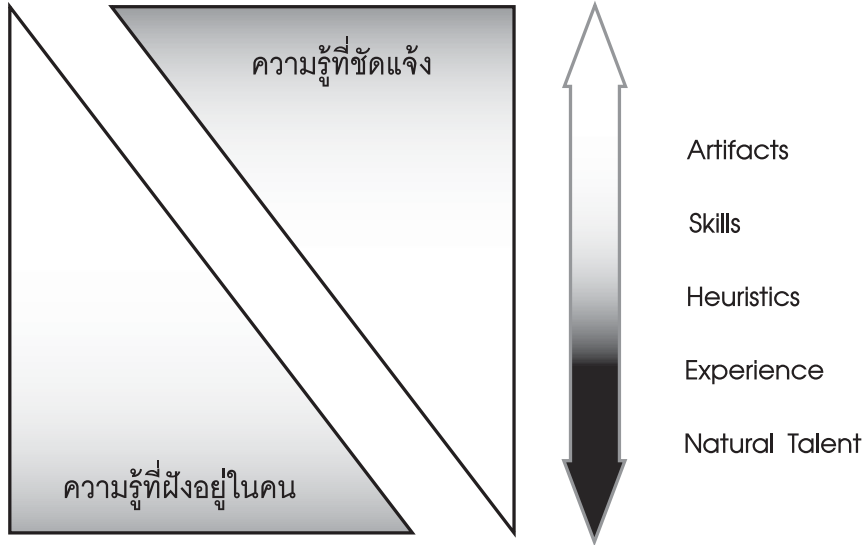
**Heuristics** : ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี

**Experience** : ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งยากแก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้

**Natural Talent** : พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด



มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้



### นิยามของ “การจัดการความรู้”

Ryoko Toyama

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กร อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ



นโยบายของการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ มีอะไรบ้าง??



### World Bank

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

### European Foundation for Quality Management System : EFQM

การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้จะมีนิยามที่หลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นิยามการจัดการความรู้สามารถสรุปประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร
- การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- กระบวนการสร้างความรู้ สัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้
- ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น



ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”



## ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้

**ยุคที่ 1** เริ่มเมื่อ 20 ปีที่แล้ว เป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดว่าความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบโครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ



วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ มีความเป็นมาอย่างไร??

**ยุคที่ 2** เป็นช่วงประมาณปี 2538 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน และความรู้ที่ชัดแจ้ง อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้นทำให้การจกการความรู้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดีการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของยุคที่ 3

**ยุคที่ 3** อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และ





การแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น

ปัจจุบัน เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่ 4 ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

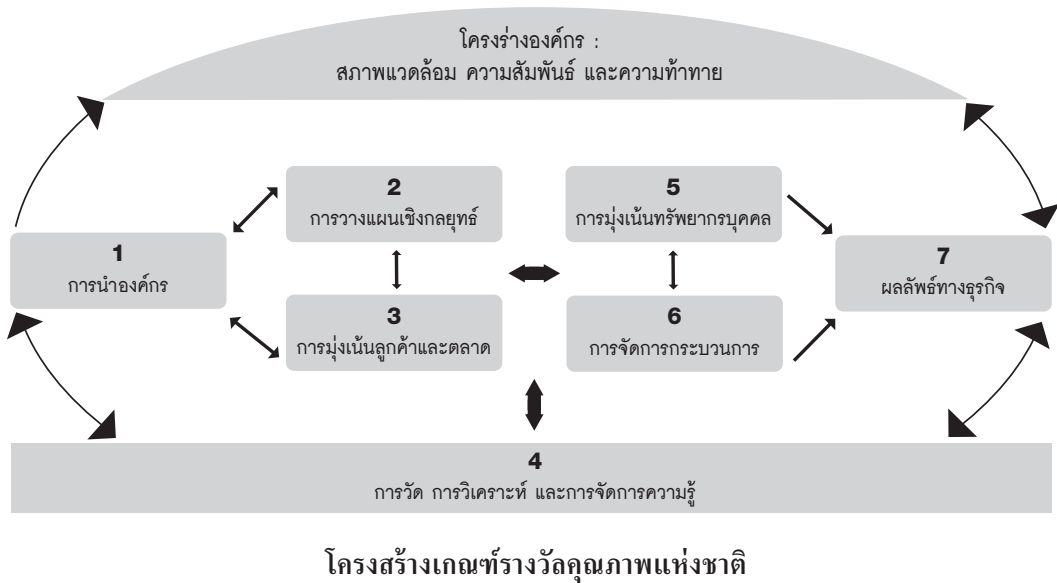
### ความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารจัดการอื่นๆ

**Benchmarking** และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์กันและ Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่า เพื่อเข้าไปศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรอื่น และก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมาให้เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

**องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** และการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง โดยแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ



นอกจากนี้ การจัดการความรู้ในองค์กรยังเป็นเกณฑ์ที่สำคัญข้อหนึ่งในเกณฑ์ **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาปรับปรุงต่อไป อย่างไม่สิ้นสุด และก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป





### 3.2 ความคิดการจัดการความรู้

จากความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนากรอบความคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงๆ ในองค์กรได้อย่างไร ขณะนี้กรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก

#### กรอบความคิดแบบ Prescriptive

กรอบความคิดที่น่าสนใจคือของ Bonnie Rubenstaein-Montano เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด จะมีเนื้อหาหลักๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ ดังนี้



1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)



5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)



### ตัวอย่าง

- I Kujiro Nonaka ได้นำเสนอวงจร “SECI” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร “SECI” กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเวียนไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา
  - บริษัท KPMG Peat Marwick บริษัทในเครือของ KPMG International ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาที่มีการจัดการความรู้โดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นบุคลากรให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น กรอบความคิดของบริษัท KPMG ประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ ดังต่อไปนี้
  - Acquisition การสร้างความรู้ใหม่ และจัดทำ เนื้อหาความรู้ โดยรวบรวม ประสบการณ์ และสิ่งที่เรียนรู้จากโครงการ ทำให้ลูกค้า และจากการเก็บสังเคราะห์ และวิเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่
- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Indexing</li><li>● Filtering</li><li>● Linking</li></ul> | } | เป็นการกลั่นกรองแยกแยะแบ่งกลุ่ม บุรณาการ และเชื่อมโยงความรู้จากทั้งภายใน-ภายนอกองค์กร |
|--|---|---|



- Distribution การถ่ายทอดความรู้ ผ่าน Web pages (การออกแบบโครงสร้าง และลักษณะ) ของ Web pages
- Application หมายถึงการนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ

### กรอบความคิดแบบ Descriptive

เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวทางการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการจัดการความรู้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น



#### ตัวอย่าง

- Cara O'Dell ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ
  1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ
  2. ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน)





- การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ
  - การทำให้ลูกค้าประทับใจ
  - การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ
  - ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ
- ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นได้แก่
  - วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร



- เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือทีมรับผิดชอบใน
- การจัดการความรู้ในองค์กรและการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น
- การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นหลักฐาน ที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องมั่นใจว่า มีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน

และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องกัน อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

● กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน หลักๆ คือ

1. วางแผน : ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น
2. ออกแบบ : กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการจัดทำแผนงาน
3. ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
4. ขยายผล : นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วองค์กร ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้



### กรอบความคิดแบบผสมผสาน

- เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้น กรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย
- องค์ความรู้ขององค์กร
- องค์ประกอบของกระบวนการความรู้



### ตัวอย่าง

Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC)

ได้นำเสนอ กรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่

- องค์ความรู้ขององค์กร
- กระบวนการจัดการความรู้
- ปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ

| องค์ประกอบ  |
|---|
| 1. องค์ความรู้ขององค์กร   |
| 2. กระบวนการจัดการความรู้<br>แบ่งปัน → สร้าง → กำหนด → รวบรวม<br>→ ปรับแต่ง → เรียบเรียง → นำมาใช้<br>→ แบ่งปัน |
| 3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้<br>- ภาวะผู้นำ<br>- วัฒนธรรมองค์กร<br>- เทคโนโลยี<br>- การวัดผล               |

กรอบความคิด การจัดการความรู้ของ Arthur Anderson และ APQC





### ตัวอย่าง

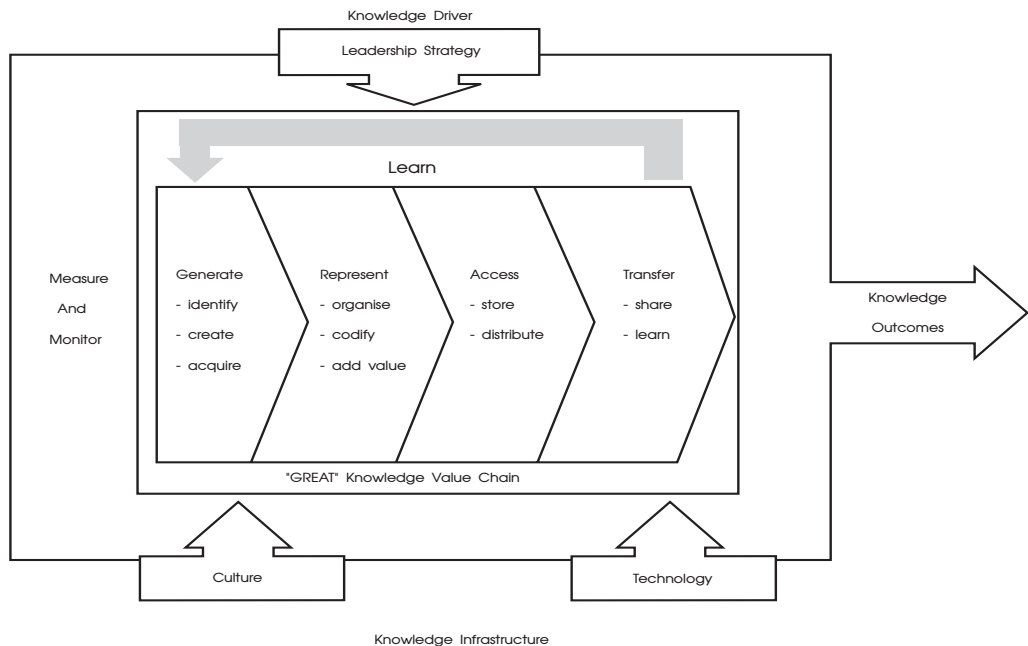
Singapore Productivity and Standard Boars (PSB)

เป็นหน่วยงาน ระดับชาติ ด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศ สิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่ง มีองค์ประกอบหลักๆ 2 อย่างคือ



การจัดการความรู้ในประเทศสิงคโปร์ที่นำไปประยุกต์ ใช้และได้ผลดี

- ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain)
- ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers)
  - ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้





■ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain)

หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าว “GREAT” ซึ่งย่อมาจากอักษรตัวแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ

- Generate
- Represent
- Access
- Transfer

กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โปรดสังเกตว่ากระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึง การแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากร และองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers)

การที่กระบวนการ หรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่างคือ

- ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
- วัฒนธรรมองค์กร
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- การวัดผล



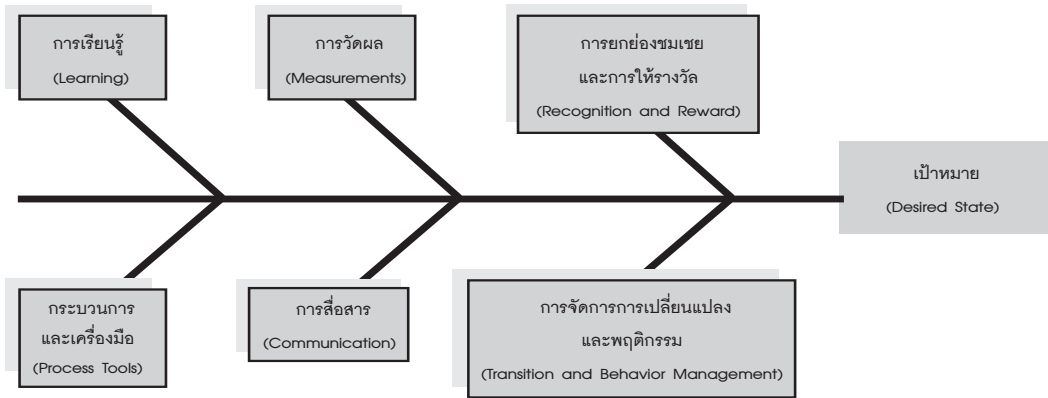
จะเห็นได้ว่า กรอบความคิด ของ PSB นั้นครอบคลุม ทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ ของการจัดการความรู้ซึ่งต้องมีการจัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่



### 3.3 วงจรการจัดการความรู้ (วงจร KM)

#### วงจรการจัดการความรู้ในองค์กร

รูปแบบของการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในโครงการนำร่อง เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จในองค์กรมาแล้ว ดังแสดงในวงจรข้างล่างนี้



#### ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมายของโรงพยาบาลศิริราช



**เป้าหมาย** การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กร ควรสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้



“มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ (ด้าน CQI ทางคลินิก) เพื่อให้มี Best Practices ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช” รายละเอียดของ 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายดังต่อไปนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม โดยวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ หากพฤติกรรมของคนภายในองค์กรมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลความรู้ ก็จะทำให้มีความรู้และมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และเพิ่มผลผลิตขององค์กรมากขึ้น ซึ่งต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารก่อนและขยายผลสู่บุคลากรในทุกระดับ




### กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช

โรงพยาบาลศิริราชดำเนินการเริ่มจากการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ โดยใช้แบบประเมิน Self Assessment Toolkit ของ Rajan, A. et al. (1999)

| ตัวอย่างของรพ.ศิริราช<br>Transition and Behavior Management   |   |
|---|---|
| แผน   | กิจกรรม   |
| วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ทุก 6 เดือน</li> <li>2. ระบุมองค์ประกอบที่เป็นช่องว่าง เพื่อนำไปวางแผนดำเนินการ</li> <li>3. นำผลการวิเคราะห์มากำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ</li> <li>4. นำปัจจัยแห่งความสำเร็จมาวางแผนดำเนินการ</li> </ol> |



| แผน  | กิจกรรม  |
|--|--|
| <p>ผู้บริหารระดับสูง (คณบดี, รองคณบดี, หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง) ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในโครงการฯ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)</p> <p><i>ผู้บริหารขององค์กรต้องมุ่งมั่นและมีบทบาทที่สำคัญ</i></p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรึกษาการเข้าร่วมโครงการกับคณะกรรมการบริหาร</li> <li>2. รายงานคณะกรรมการบริหาร เพื่อขออนุมัติเข้าร่วมโครงการ</li> <li>3. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ คณะทำงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและแผนดำเนินการ</li> <li>4. ให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้นำด้านคลินิกเรื่อง KM</li> <li>5. รายงานความก้าวหน้าโครงการ ต่อคณะกรรมการบริหารคณะฯ ทุก 3 เดือน</li> <li>6. เชิญผู้บริหารระดับสูง เข้าร่วมประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการ</li> <li>7. สื่อสาร "สารจากผู้บริหารระดับสูง ถึงผู้ปฏิบัติ" ในแนวทางที่สนับสนุนทุก 6 เดือน</li> <li>8. ผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบอย่างที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการที่จัดขึ้น</li> <li>9. ประเมินความต้องการทรัพยากร</li> </ol> |
| <p>มีแนวทางดำเนินการและประเมินผล</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผน "แผนปฏิบัติการโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร"</li> <li>2. กำหนดผู้รับผิดชอบและขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนด้านระบบสารสนเทศ ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านประสานงาน</li> <li>3. คณะทำงานแต่ละคณะจัดทำแผนการดำเนินการ และระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินการของโครงการ</li> <li>4. ติดตามการดำเนินการของผู้รับผิดชอบแต่ละคณะอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง</li> <li>5. ปรับแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับปัญหาและอุปสรรค</li> </ol>  |



2. การสื่อสาร เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังดำเนินในเรื่องการจัดการความรู้ องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 อย่าง คือ

- เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- ช่องทางในการสื่อสาร

นอกจากสามปัจจัยข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารด้วย เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

| ตัวอย่างของรพ.ศิริราช<br>Communication  |  |
|---|--|
| แผน   | กิจกรรม  |
| <p>มีการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ช่องทางสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> เอกสาร : สารศิริราช ข่าวสารคุณภาพ</li> <li><input type="checkbox"/> บอร์ดประชาสัมพันธ์</li> <li><input type="checkbox"/> เสียงตามสาย</li> <li><input type="checkbox"/> การประชุม/กิจกรรม               <ul style="list-style-type: none"> <li>-การประชุมผู้เชี่ยวชาญ CQI</li> <li>-KM Day</li> <li>-จัดซุ้ม KM ร่วมกับการประชุม Quality Fair</li> <li>-ประจำปีของคณะแพทย์</li> <li>-กิจกรรมแบ่งปันความรู้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Website ของโครงการ KM</li> <li><input type="checkbox"/> จัดตั้ง KM Call Center</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดคำจำกัดความ "การจัดการความรู้ในองค์กร" รูปแบบและกระบวนการ</li> <li>2. กำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในโครงการ</li> <li>3. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>4. ให้ความรู้เรื่อง "การจัดการความรู้ในองค์กร"</li> <li>5. ประสานกับคณะทำงานด้านประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้</li> <li>6. สร้างกระแสของการแลกเปลี่ยนความรู้</li> <li>7. ประเมินผลความรู้ ความเข้าใจของบุคลากร</li> </ol> |



3. กระบวนการและเครื่องมือ กระบวนการและเครื่องมือ เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งการเลือกกระบวนการและเครื่องมือใดนั้นจะต้องเหมาะสมกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit (โปรดดูรายละเอียดในบทที่ 2) ตัวอย่างของเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น

- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice; CoP)
- การสับเปลี่ยนงาน
- การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

โดยการเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทของความรู้ พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร และคนในองค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้อย่างเหมาะสม





| ตัวอย่างของพ.ศิริราช<br>Process and Tools  |   |
|--|---|
| แผน  | กิจกรรม   |
| มีฐานข้อมูล CQI และฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำ CQI   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. สำรวจและแยกประเภท CQI ที่ดำเนินการในปี 2543-2545</li><li>2. จัดทำทะเบียนฐานข้อมูล</li><li>3. สำรวจและจัดทำทะเบียนฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ CQI</li><li>4. เชิญผู้เชี่ยวชาญ CQI เข้าร่วมโครงการ</li><li>5. กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ</li><li>6. จัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ CQI เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน CQI</li><li>7. จัดทำคู่มือการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน CQI</li><li>8. มอบหมายคณะทำงานด้านระบบสารสนเทศจัดทำฐานข้อมูล CQI และผู้เชี่ยวชาญ CQI</li></ol> |
| มีชุมชน (CoP) ทั้งกลุ่มทั่วไป และกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมในโครงการ<br><br>การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) คือ การสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน | <ol style="list-style-type: none"><li>1. ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรทางคลินิกที่สนใจเข้าร่วมโครงการ</li><li>2. นำเสนอเรื่องราวจากประสบการณ์ตรงซึ่งเป็นประโยชน์ผ่านสื่อ</li><li>3. กำหนดเนื้อหาและรายละเอียดของสื่อต่างๆ ที่จะสื่อสารและเผยแพร่ในกลุ่มสมาชิก CoP</li><li>4. เลือกช่องทางที่เหมาะสมในการเผยแพร่และสื่อสารเรื่อง "การจัดการความรู้ในองค์กร"</li><li>5. ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และนำผลจากการประเมินมาพัฒนา</li></ol>   |
| มีการแลกเปลี่ยนความรู้ CQI ในกลุ่ม CoP อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา โดยมีการเข้าร่วมประชุม สัปดาห์ละ 1 ครั้ง  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. คัดเลือก/จัดตั้ง/เชิญชวนกลุ่มดูแลผู้ป่วยที่มีการพัฒนาการดูแลผู้ป่วยโดยใช้ขบวนการ CQI เข้าร่วมโครงการ</li><li>2. จัดช่องทางให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม CoP</li><li>3. สร้างระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม CoP</li><li>4. จัดเวที สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม CoP</li></ol>   |
| มีระบบสารสนเทศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. ประชุมคณะทำงานเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันในด้านระบบสารสนเทศที่เหมาะสม</li><li>2. มอบหมายให้คณะทำงานด้านระบบสารสนเทศ เพื่อออกแบบระบบ</li><li>3. จัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้ง่ายและสะดวก</li><li>4. สำรวจทัศนคติ/ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้</li></ol>  |



4. การฝึกอบรมการเรียนรู้ วัตถุประสงค์หลักคือเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการจัดการความรู้
- องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้สะดวก เช่น การจัดฝึกอบรมในห้องเรียน การจัดฝึกอบรมผ่านระบบ Web-based Training เป็นต้น
- องค์กรสามารถพิจารณาหัวข้อที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไปผนวกกับการฝึกอบรมที่มีอยู่ได้ รวมทั้งเอื้อให้เกิดบรรยากาศการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง



### ตัวอย่างของรพ.ศิริราช

#### Learning

| แผน  | กิจกรรม  |
|--|--|
| จัดฝึกอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่บุคลากรทางคลินิก<br>ช่องทางการเรียนรู้<br>- KM Website<br>- วารสาร ไปสเตอร์บอร์ดนิทรรศการ<br>- Soft Learning | 1. สำรวจทัศนคติและความต้องการในการฝึกอบรม<br>2. นำข้อมูลมาวางแผนการฝึกอบรม<br>3. จัดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการและความสำคัญ<br>4. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม |



องค์กรควรเลือกการวัดผลการจัดการความรู้แบบไหนดี

5. การวัดผล การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การวัดผลทำให้ทราบว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง โดยการวัดผลการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดย Department of the Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนคือ
1. การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้
  2. การวัดปัจจัยส่งออก
  3. การวัดผลลัพธ์

โดยจะเลือกรูปแบบของการวัดผลแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับพัฒนาการของการจัดการความรู้ โดยต้องเลือกดัชนีชี้วัดให้เหมาะสม เพื่อให้ทราบว่าต้องเพิ่มเติมหรือปรับปรุงในส่วนใดตัวอย่างการวัดระบบ เช่น วัดจำนวนและสัดส่วนของผู้เข้ามาใช้ความรู้ วัดจำนวนและอัตราการเพิ่มของความรู้ในฐานความรู้ วัดจำนวนและสัดส่วนของผู้เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ตัวอย่างการวัดปัจจัยส่งออก เช่น วัดระยะเวลาที่ใช้ในการบริการลูกค้า วัดจำนวนสิทธิบัตรที่เพิ่มขึ้น วัดการเพิ่มของจำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรภายในวัดจำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข

| ตัวอย่างของรพ.ศิริราช<br>Measurements  |   |
|--|---|
| แผน  | กิจกรรม   |
| <p>มีเครื่องชี้วัดการดำเนินโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อมูลการทำ CQI (QI story) ใน Website ตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปัจจุบัน จำนวน 43 เรื่อง</li> <li>- มีสมาชิกขอคำปรึกษาที่ KM Call Center จำนวน 25-40 ครั้ง/เดือน</li> <li>- มีการเข้าชม KM Website จำนวน 1,000-1,600 ครั้ง/เดือน</li> <li>- มีสมาชิกเข้ามาเสวนาใน KM Web board จำนวน 50 ครั้ง/เดือน</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาคัดเลือกเครื่องชี้วัดที่เหมาะสม</li> <li>2. กำหนดแนวทาง วางแผนการติดตามการดำเนินโครงการ มอบหมายผู้รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการติดตามเครื่องชี้วัด</li> <li>3. สร้างแบบประเมิน/ติดตามเครื่องชี้วัด</li> <li>4. ดำเนินการเก็บข้อมูล</li> <li>5. วิเคราะห์และประเมินผล</li> <li>6. นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุง แก้ไขผลการดำเนินการ</li> </ol> |

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้อาจมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้



| ตัวอย่างของรพ.ศิริราช<br>Recognition and Reward           |  |
|---|--|
| แผน   | กิจกรรม  |
| มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยน<br>ความรู้ | <ol style="list-style-type: none"><li>1. มอบหมายผู้รับผิดชอบการให้รางวัล</li><li>2. กำหนดกิจกรรม/พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล</li><li>3. กำหนดเกณฑ์การให้คุณค่า รางวัลหรือสิ่งตอบแทน</li><li>4. จัดหารางวัลหรือสิ่งตอบแทน</li><li>5. มอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณแก่ทีมงานบุคลากร</li><li>6. ประกาศ เผยแพร่ ภาพถ่าย ชื่อ และผลงานผ่านสื่อ</li><li>7. กำหนดให้ผลงาน CQI เป็นหัวข้อหนึ่งในการประเมินผลงาน</li></ol> |





## กระบวนการจัดการความรู้ทำได้อย่างไร

ขั้นตอนหลักของกระบวนการความรู้มี 7 ขั้นตอนดังนี้

### 1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



มาเริ่มต้นการจัดการความรู้ที่มีกันเถอะ

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ

### 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จาก



ความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้  
ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ  
บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากร  
กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ใน  
การสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศ  
ก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้  
รวดเร็วและการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้  
รวดเร็วยิ่งขึ้น

### 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้  
เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้  
ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำ  
สารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม  
การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับ  
กับว่าผู้ใช้งานไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากร  
เป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น  
จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ/ หัวเรื่อง
- หน้าที่/ กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า  
เป็นต้น

### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้

#### (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นทางการแล้ว  
องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ



ง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การ
- ป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูล ทำได้สะดวกและรวดเร็ว



การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เพื่อให้  
ได้ความรู้ที่นำไปใช้ได้ทำอย่างไร??

- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้งานสามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ที่มี 2 ลักษณะคือ

1. “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้อำนาจ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร





2. “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

### 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น



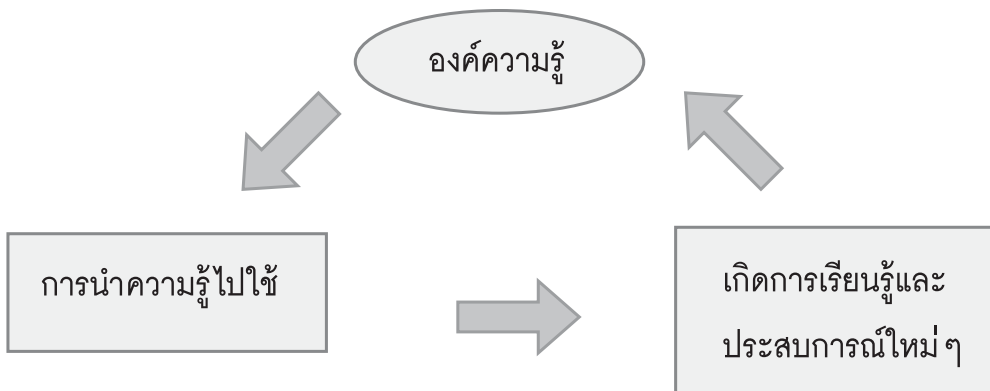
การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังนี้

1. ทีมข้ามสายงาน
2. Innovation & Quality Circles (IQCs)
3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)
7. การเรียนรู้ (Knowledge Access)



วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรรีก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ”

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”



## วงจรการเรียนรู้



ปัจจัยเอื้อในการจัดการความรู้  
มีอะไรบ้าง??

### ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้



สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2) วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน



เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาานาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4) การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุง



กลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้ เช่น

- การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา
- การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร
- ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5) โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนรู้นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร



ปัจจัยเอื้อทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันก็จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

### วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ

วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ เป็นการบูรณาการวงจร KM กระบวนการความรู้ และปัจจัยเอื้อเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อความเข้าใจความเชื่อมโยงดังกล่าวได้ชัดเจนและทำให้รักษาและจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังแผนภาพ

| ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ | วัฒนธรรมองค์กร | เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ | การวัดผล | โครงสร้างพื้นฐาน | ปัจจัย                             |                  | การค้นพบความรู้ | การสร้างและแสวงหาความรู้ | การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ | การประเมินผลและกลั่นกรองความรู้ | การเข้าถึงความรู้ | การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ | การเรียนรู้ |
|---------------------|----------------|-------------------------------|----------|------------------|------------------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------|
|                     |                |                               |          |                  | วงจร KM                            | กระบวนการความรู้ |                 |                          |                             |                                 |                   |                             |             |
| ●                   | ●              |                               |          |                  | การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม |                  | ●               |                          |                             |                                 |                   | ●                           | ●           |
| ●                   | ●              |                               |          |                  | การสื่อสาร                         |                  |                 |                          |                             |                                 |                   | ●                           | ●           |
|                     |                | ●                             | ■        | ●                | กระบวนการและเครื่องมือ             |                  | ●               | ●                        | ●                           | ●                               | ●                 | ●                           | ●           |
| ■                   |                | ●                             |          |                  | การฝึกอบรมและการเรียนรู้           |                  | ■               | ■                        | ■                           | ■                               |                   | ■                           | ■           |
| ●                   | ■              |                               | ●        | ■                | การวัดผล                           |                  |                 | ●                        |                             |                                 | ●                 | ●                           | ●           |
| ■                   | ●              |                               |          | ■                | การยกย่องชมเชย                     |                  |                 | ●                        |                             |                                 | ●                 | ●                           | ●           |

หมายเหตุ

- หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับมาก
- หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับปานกลาง/น้อย



วงจร KM แบบ 3 มิตินี้เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ให้แนวทางอย่างกว้างๆ เพื่อช่วยในเรื่องการจัดการความรู้โดยดึงเอาประเด็นสำคัญทั้งหมดสำหรับการจัดการความรู้เข้ามาไว้ด้วยกัน องค์กรควรพิจารณานำเอาความคิดนี้ไปใช้บนพื้นฐานของบริบทขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมเมื่อมีการนำเอาไปปฏิบัติจริงและเกิดการเรียนรู้ขึ้น







# 4

## ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ตัวอย่างกรณีศึกษา การนำวงจร KM ไปใช้จริงในองค์กร



### 4.1 บริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท Spansion (Thailand) จำกัด ชื่อเดิมคือ บริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด เกิดจากการควบรวมสายงานผลิตหน่วยความจำ (Memory Devices) ของบริษัท เอเอ็มดี และบริษัท ฟูจิตส์ บริษัทนับว่าเป็นโรงงานผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า IC ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของ Spansion ในทวีปเอเชีย โรงงานประกอบด้วยสายการผลิตประกอบและทดสอบชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ ทำงานด้วย ระบบอัตโนมัติ รวมทั้งการควบคุมการผลิตด้วยกลวิธีทางสถิติ ในส่วนของบุคลากร Spansion มีพนักงานประมาณ 1,400 คน ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยหน่วยความจำประเภท Nor Flash ที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งถูกใช้อย่างแพร่หลายในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์ มือถือ คอมพิวเตอร์มือถือ (PDA), ระบบ GPS, หน่วยความจำ (Media memory) เป็นต้น กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และโทรศัพท์เคลื่อนที่ชั้นนำต่างๆ

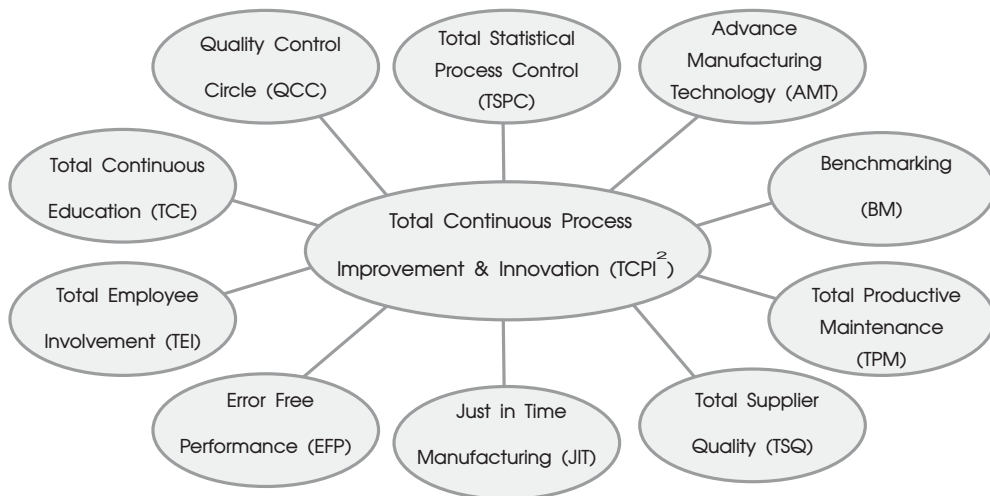


ปรัชญาการบริหารงานของ Spansion มุ่งเน้นและให้ความสำคัญ  
สำคัญกับพนักงานภายใต้แนวคิดในการบริหารจัดการที่ว่า  
“บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร” (People are  
our most important asset.) ดังนั้นการมุ่งเน้นการพัฒนา  
บุคลากร ให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดีไปพร้อมกัน ความสำเร็จ  
ในการบริหารจัดการของ Spansion มาจากการผสมผสาน  
ระหว่างรูปแบบการทำงานตามสายบังคับบัญชาปกติและรูปแบบ  
แบบของกลุ่ม หรือคณะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลที่ได้เกิด  
จากการมีส่วนร่วมกันของพนักงานทุกคน เรียกว่า ระบบการ  
ปรับปรุงกระบวนการ การผลิตและพัฒนา

## ? ทำไมต้องจัดการความรู้ในองค์กร

นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Total Continous Process Improve-  
ment and Innovation หรือ TCPI<sup>2</sup>) อันเป็นหัวใจหลักของ  
การพัฒนากระบวนการทำงาน

รูป Total Continous Process Improvement and Innovation หรือ TCPI<sup>2</sup>





ในแง่ของการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถและศักยภาพของพนักงาน บริษัทเชื่อว่า “ความรู้คือพลัง” (Knowledge is Power) ดังนั้นจึงมีการจัดตั้ง Spansion University โดยวางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นไว้ที่ อาคารศูนย์พัฒนาบุคลากร (Employee Development Center หรือ EDC) และมีคณะกรรมการการศึกษา Total Continous Education (TCE) ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำนโยบาย แผนงานหลักและการกำหนดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน

ในภาวะปัจจุบัน การที่พนักงานของบริษัทสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งถือเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญของการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจและจากค่านิยม (Values) ของ Spansion ที่เกี่ยวกับความรู้ บริษัทจึงมุ่งเน้นและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ กับผู้อื่นเพื่อให้งานดีขึ้น เป็นการสร้างคุณค่าที่สำคัญอย่างหนึ่ง และบริษัทก็ได้มอบรางวัล หรือการแสดงความชื่นชมจากผลของการทำเช่นนั้นด้วย

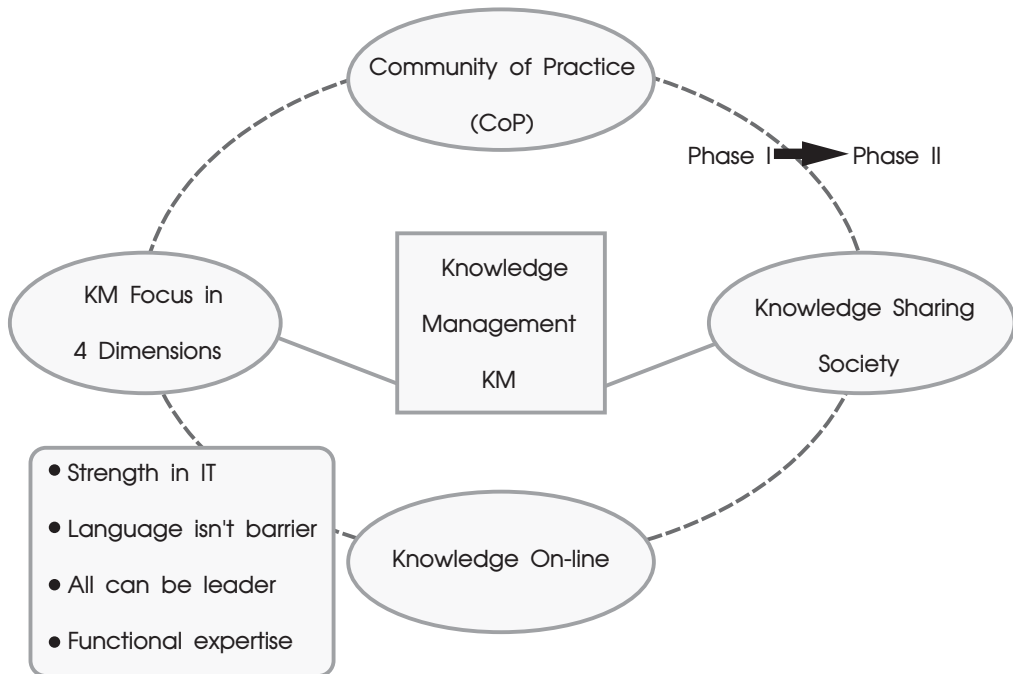
การจัดการความรู้ใน Spansion จะมุ่งเน้นที่การจัดการกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักที่สำคัญขององค์กรโดยมากจะเป็นความรู้ในเชิงวิศวกรรมและเทคนิคเฉพาะด้าน โดยวางเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ ที่เป็นระบบในตลาดการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทตระหนักดีว่าธุรกิจจะมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ศักยภาพด้านเทคนิคจึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ



กิจกรรมที่เลือกเข้ามาไว้ในโครงการนำร่องของการจัดการความรู้มีดังนี้

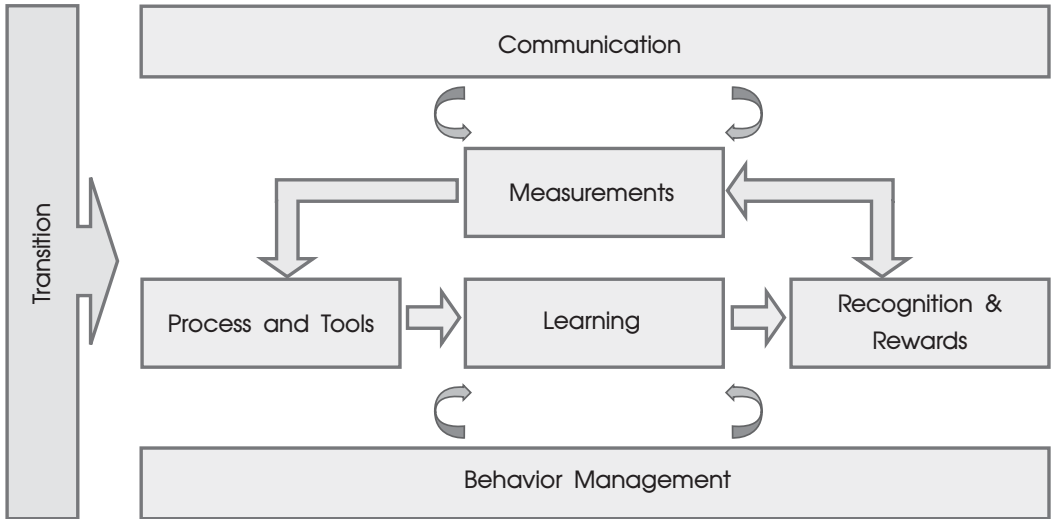
1. โครงการเพื่อพัฒนาผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง (TCPI<sup>2</sup> projects)
2. การนำเสนองานและโครงการด้านวิศวกรรม (Engineering project presentation)
3. การนำเสนองานในฝ่ายสนับสนุน (Department presentation)
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม (Training materials)
5. สิทธิบัตร (Patents)
6. สิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการ (Publication)
7. ความรู้จากบริษัทคู่ค้า (Knowledge from Vendors)

โมเดลหลักการดำเนินงานการจัดการความรู้





โมเดลหลักการดำเนินงานการจัดการความรู้ (ซีรีออกซ์)





### แผนปฏิบัติการ โครงการ การจัดการความรู้ในองค์กร

|                                    | กิจกรรม  |
|------------------------------------|--|
| Transition and Behavior Management |  |
|                                    | <p>1. เริ่มจากการมีคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) และการที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ</p> <p>2. การปรับพฤติกรรมของพนักงาน (Behavior Management) เริ่มโดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานในส่วนต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Knowledge identification การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องมั่นใจว่าระบุความรู้ทั้งหมดที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งได้ช่วยให้พนักงานสามารถหาว่าความรู้ที่ต้องการมีอยู่ที่ใด</li> <li>– Knowledge development and acquisition การพัฒนาความรู้คือการต่อยอดความรู้ที่มี ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ที่ได้มาใช้ มุ่งเน้นที่การสร้างทักษะใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น</li> <li>– Knowledge sharing and distribution การแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่กระจายจัดกระจายในส่วนต่างๆ ของบริษัทมาทำให้เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ และขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือ การวิเคราะห์และเผยแพร่ความรู้จากคนๆหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ</li> <li>– Knowledge utilization เริ่มต้นที่การทำให้มั่นใจว่าทักษะความรู้ที่เลือกมาเป็นโครงการนำร่องมีผู้นำไปใช้ เพราะสิ่งสำคัญของการจัดการความรู้คือ ต้องมั่นใจว่าความรู้ทั้งหมดในบริษัทได้รับการนำไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท</li> </ul> |



|                   | กิจกรรม  |
|-------------------|--|
|                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Knowledge retention ความรู้ที่เกิดขึ้นไม่ได้คงอยู่อย่างนั้นตลอดไป จึงต้องมีการบริหารจัดการและการจัดเก็บความรู้ โดยนำเครื่องมือที่มีในบริษัทมาใช้</li></ul>   |
| Communication     | <p>3. การสื่อสารเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการ โดยแบ่งวัตถุประสงค์หลักเป็น 2 ข้อ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ให้องค์กรตระหนักถึงการจัดการความรู้ของบริษัท</li><li>- การเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้</li></ul> <p>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- นิตยสาร Dialog ทุกไตรมาส</li><li>- การประชุมประจำไตรมาส</li><li>- การประชุม on/off site ในระดับผู้จัดการทั่วไป</li><li>- การประชุมผู้บริหาร และแจ้งการสรุปผลการประชุม</li><li>- วิทยุกระจายเสียงในบริษัท- E-mail</li><li>- งานสัปดาห์การจัดการความรู้ (KM Week)</li><li>- Webpage</li></ul>  |
| Process and Tools | <p>4. บริษัทพัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์และความรู้ในการทำงานต่างๆ เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ เครื่องมือนี้ช่วยเพิ่มสมรรถภาพและความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น เป็นเครื่องมือที่นำคนข้อมูลสารสนเทศและประสบการณ์เข้าไว้ด้วยกัน เมื่อจัดหมวดหมู่และแยกประเภทความรู้ตามเนื้อหาแล้ว พนักงานก็สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย เครื่องมือนี้จัดทำอยู่บนเว็บ (Web-based Environments) เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ</p> <p>Knowledge Portal ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- องค์กรความรู้ หรือ สินทรัพย์ความรู้</li><li>- รายชื่อผู้ชำนาญงาน</li></ul> |



|              | กิจกรรม   |
|--------------|---|
|              | <ul style="list-style-type: none"><li>- ปฏิทินกิจกรรมการจัดการความรู้ของบริษัท</li><li>- เว็บไซต์</li><li>- เครื่องมือในการค้นหา</li><li>- การเชื่อมต่อกับเว็บอื่นๆ ทั้งระดับองค์กร ภูมิภาค และทั่วโลก ส่วนที่เพิ่มจาก Knowledge Portal มี 2 ส่วน คือ</li><li>- E-Library ซึ่งเป็นการเชื่อมเข้ากับ E-Library Web Page พนักงานสามารถขอยืมหนังสือ บทความ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ผ่านโปรแกรม Inter-library</li><li>Net meeting ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยในการสื่อสารแบบเห็นหน้าผ่าน อินเทอร์เน็ต และยังสามารถใช้ในการเรียนและอบรมทางไกลได้ด้วย</li></ul>  |
| Learning     |   |
|              | <p>5. การเรียนรู้ของพนักงานเป็นจุดแข็งของบริษัท บริษัทมีโปรแกรมมากมายในการพัฒนาบุคลากรและเสริม สร้างให้เกิดการเรียนรู้ พนักงานทุกคนต้องมีแผนการฝึกอบรมและ Training Roadmap ต้องมีการบันทึกการฝึกอบรมรายบุคคล รวมทั้งบริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยจัดห้องโสตทัศนูปกรณ์ ห้องฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ และมีทุนการศึกษาให้พนักงานในหลายระดับ นอกจากนี้โยบาย Trainer and Mentor เป็นแนวทางในการแสดง ความชื่นชมและส่งเสริมพนักงานที่จัดทำหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ เช่น โปรแกรมฝึกอบรมนักศึกษาฝึกงาน โปรแกรมพัฒนาทักษะ ด้านเทคนิค การฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น</p> <p>6. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งใน การแลกเปลี่ยนระดับบริหาร การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคนิค การแลกเปลี่ยนระดับพนักงาน</p> |
| Measurements |   |
|              | <p>7. การวัดผลแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ</p> <p>การวัดด้านระบบ (System Performance Phase) เพื่อใช้วัด ประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และพฤติกรรม ขององค์กร</p>  |





|  | กิจกรรม  |
|--|--|
|  | <p>System Performance ตัวชี้วัดที่ใช้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- สถิติการเข้าชม หรือ Hit rate ของหน้าแรก ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส</li><li>- จำนวนผู้เข้าชม บันทึกโดย IP Counting ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส</li><li>- จำนวนความเห็นบนเว็บบอร์ด ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส</li><li>- จำนวนความรู้ บทความบน Knowledge Portal ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส</li><li>- จำนวนผู้เข้าชมในเนื้อหาความรู้ต่างๆ ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส</li></ul> <p>การวัดผลลัพธ์ของระบบ (Output Performance Phase)</p> <p>การจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้น จะต้องส่งผลในทางบวกต่อสมรรถภาพด้านเทคนิค</p> <p>ตัวชี้วัด คือ การวัดการกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานด้านเทคนิค ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- จำนวนสมาชิกที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค (MTS) และเจ้าหน้าที่ด้านวิศวกร</li><li>- จำนวนสิทธิบัตร</li><li>- จำนวนบทความ</li><li>- จำนวนงานที่นำเสนอ</li><li>- จำนวนโครงการ TCP<sup>2</sup></li><li>- จำนวนโครงการที่ปราศจากความผิดพลาด (Error free projects)</li><li>- จำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ฝึกในแต่ละด้าน</li></ul> <p>ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบ (Outcome Performance Phase)</p> <p>สุดท้ายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่เกิดขึ้น จะต้องส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะเป็นการวัดผลในด้านการเงิน (Return on Knowledge : ROK) ซึ่งบริษัทยังไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบในขณะนี้</p> |



|                        | กิจกรรม  |
|------------------------|--|
| Recognition and Reward |  |
|                        | 8. การให้รางวัลและการยกย่องเป็นส่วนที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้<br>บริษัทได้จัดระบบการให้รางวัลและการแสดงความชื่นชมพนักงานในหลายรูปแบบ<br>เช่น Best team award, Best performer award, Knowledge sharing<br>recognition, Trainer and Mentor award, etc |



### ข้อคิดในการดำเนินการ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่า ความรู้ในด้านเทคนิคเป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องการให้เกิดการสร้างและการพัฒนา
2. การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร
3. ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมองค์กร
4. ระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพ

### แผนงานสำหรับอนาคต

การนำ Knowledge Portal มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเก็บรักษาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



## 4.2 บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ทรู) เป็นผู้นำการให้บริการสื่อสารครบวงจร ตอบสนองความต้องการทั้งธุรกิจและไลฟ์สไตล์ตรงใจลูกค้า (Communications Solutions Provider and Lifestyle Enabler) โดยให้บริการสื่อสารผ่านสายใยใหญ่ที่สุดในกทม. และปริมาณพล ซึ่งให้บริการโทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงรายใหญ่ที่สุดของประเทศ และเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการรายใหญ่ด้านอินเทอร์เน็ต บริการไร้สาย นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในยูบีซี ผู้ให้บริการโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิกรายใหญ่ที่สุดของประเทศ

นอกจากนี้ ทรู ยังมีเครือข่ายโทรศัพท์สาธารณะ 26,000 เครื่อง และทรูสามารถให้บริการ เว็บโฟน ซึ่งเป็นบริการเสริมแก่ลูกค้าในกทม. และยังให้บริการโทรศัพท์มือถือ ผ่านบริษัท ทีเอ ออเรนจ์ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ โดยมีผู้ใช้บริการประมาณ 1.9 ล้านราย และกำลังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

ในฐานะบริษัทมหาชนที่เชื่อถือได้ และมีระบบบรรษัทภิบาลที่ดี ทรู ได้รับรางวัลบริษัท ที่มีการเปิดเผยข้อมูลที่ดีประจำปี 2546 (Disclosure Report Award 2003) จากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ติดต่อกันเป็นปีที่สอง และเป็นหนึ่งในเจ็ดบริษัทในประเทศไทยที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทธรรมาภิบาล ในปี 2545 จากนิตยสาร Euro Money ซึ่งเป็นนิตยสารด้านการลงทุนที่ได้รับความเชื่อถือจากนานาชาติ ทรูเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่ ค.ศ. 2536 โดยมีชื่อย่อของหลักทรัพย์ของบริษัทในปัจจุบันคือ TRUE



## ทำไมต้องจัดการความรู้ในองค์กร

การให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับ  
ทุก ดังนั้น เพื่อที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการที่  
มีประสิทธิภาพให้ถึงมือลูกค้า การจัดการความรู้ภายในองค์กร  
ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า รวมทั้ง  
ทั้งทำให้สามารถพัฒนาการดำเนินงานการประกอบธุรกิจของ  
บริษัทให้ดียิ่งขึ้นและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้จึง  
จัดทำ “โครงการการจัดการความรู้ในส่วนของสายงาน Customer  
Management” ซึ่งปัจจุบันมีการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยน  
ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งรูปแบบที่จับต้องได้ (Explicit) และจับ  
ต้องไม่ได้ (Tacit) แต่ยังไม่เป็นระบบที่ถูกต้องและยังทำเฉพาะ  
กลุ่มในแต่ละหน่วยงานย่อย ยังไม่ได้ทำ Cross function จึง  
ได้พัฒนาโครงการนี้โดยมีเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้พนักงาน  
ทุกคนใช้เป็นช่องทาง ในการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way  
communication) ซึ่งสามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อ  
ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ผู้บริหารในทุกๆ ระดับมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน ทั้ง  
ในด้านทรัพยากร ความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคล โดย  
ให้ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการ ก่อให้เกิดการกระจาย  
และการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นแบบ  
อย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยว  
ข้องกับโครงการ



### แผนปฏิบัติการ โครงการ การจัดการความรู้ในองค์กร

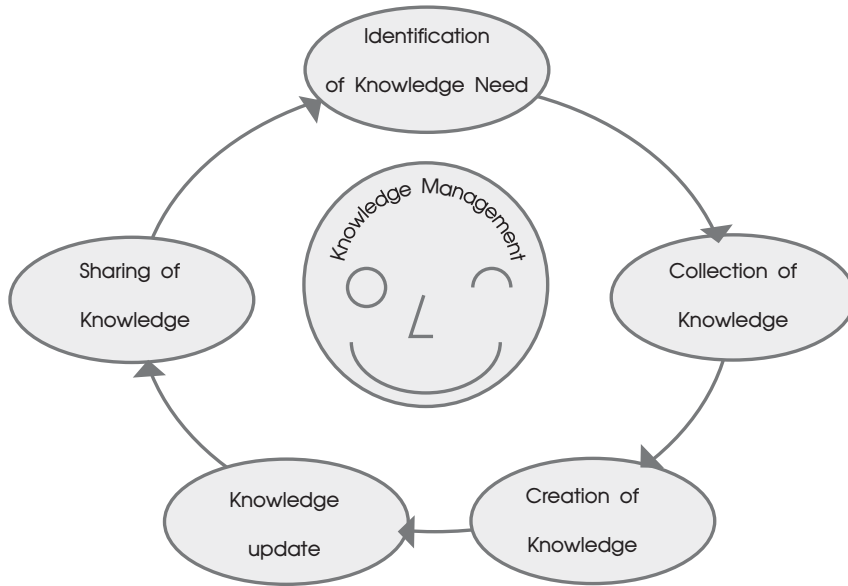
|                                    | กิจกรรม   |
|------------------------------------|---|
| Transition and Behavior Management | <p>1. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปรับวิถีคิดทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ตระหนัก และเกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ รวมทั้งแสวงหา สร้าง จัดเก็บ สืบค้น ตลอดจนถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทได้คัดเลือกหน่วยงานที่จะเป็นผู้ร่วมดำเนินการโครงการ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด ความรู้ และตัวอย่างที่ดีในการดำเนินโครงการ</li> <li>- จัดตั้งคณะทำงาน KM community ซึ่งทีมหลักประกอบด้วยตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน</li> <li>- ประเมินผลองค์กรว่าสถานะของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร มีจุดที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร</li> <li>- ปรับทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยเริ่มจากการสื่อสาร สัมมนาเชิงปฏิบัติการ</li> <li>- กำหนดค่านิยม ความรู้ในองค์กร โครงการจัดการความรู้ ชื่อโครงการ (ยิ่งให้ ยิ่งรู้) Desired State (A Living Community) และ Critical Success Factors (พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เครื่องมือ /สื่อ)</li> <li>- จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการเรียนรู้ในองค์กรที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่องานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การทำ Knowledge sharing, Team Briefing, KM Activities/ Big event, การเปิดตัว KM web, จัดประกวด KM Logo</li> </ul> |



|                   | กิจกรรม  |
|-------------------|--|
| Communication     |  |
|                   | <p>2. การติดต่อสื่อสาร</p> <p>ต้องมีช่องทางที่ดี มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะนำความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือรูปแบบที่จับต้องได้ มาแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ให้กับทุกๆ คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ วารสารอิเล็กทรอนิกส์, การติด Poster, E-mail, Public folder, Live Broadcast, E-Card, Paper card</p>   |
| Process and Tools |  |
|                   | <p>3. กระบวนการทำงาน และเครื่องมือ</p> <p>ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่อาจไม่สามารถเกิดการแลกเปลี่ยนไปให้ผู้อื่น ได้ดีเท่าที่ควร หากขาดกระบวนการทำงาน เครื่องมือที่ดี และมีประสิทธิภาพ บริษัทจึงกำหนดขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน</p> <p>เครื่องมือ (Tools) ได้แก่ การจัดทำ Intranet (KM Web) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์มารวบรวมไว้เป็น ศูนย์กลางของความรู้ (Centralized knowledge) โดย KM Web ประกอบด้วยเรื่องหลักๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Knowledge Organization</li><li>- News- Promotion</li><li>- Web board- Activities</li><li>- Web link- Search</li><li>- Ask Expert</li><li>- Post announcement , etc.</li></ul> |



### โมเดลหลักการดำเนินงานการจัดการความรู้



|                     | กิจกรรม   |
|---------------------|---|
| Training / Learning | <p>4. การอบรมและการเรียนรู้</p> <p>การอบรม และการแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทางตรงที่ทั้งผู้ให้และผู้รับได้ร่วมกันสร้างขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จของงานยิ่งขึ้น</p> <p>บริษัท มีการอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ในการจัดทำโครงการได้เพิ่มรายละเอียด เช่น Team buddy, Team briefing, Knowledge sharing session, E-learning, E-book, Class Training, Intranet ของหน่วยงาน และขององค์กร, KM corner, Seminar/Public Training, Site Visit</p> |



|                        | กิจกรรม   |
|------------------------|---|
| Measurements           |   |
|                        | <p>5. ตัวชี้วัด</p> <p>ความสำเร็จหรือผิดพลาดของโครงการสามารถชี้ให้เห็นได้ด้วยตัวชี้วัด ซึ่งได้จัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสมแยกตามประเภทต่างๆ ตลอดจนให้ทุกๆ คนในองค์กรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาประเมินผลและพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p> <p>Implementation : Success rate, Satisfaction, Online self test</p> <p>System : Ease of use, Response time, Percentage of system down</p> <p>Output : Suggestion, Visitor, Percentage of Volunteer in Knowledge Organization</p> <p>Outcome : Employee Satisfaction, Customer Satisfaction</p> |
| Recognition and Reward |   |
|                        | <p>6. การยอมรับและให้รางวัล</p> <p>เพื่อกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมการดำเนินโครงการให้ไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำ Self-motivation และ Self-rewarding ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out) ตัวอย่างเช่น</p> <p>Gift / Rewards เช่น เงินสด หนังสือ ของที่ระลึก</p> <p>Point Collection System ระบบการสะสมแต้ม</p> <p>แยกเป็นประเภทบุคคล และหน่วยงานในการเข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>Invitation card/ Thank you card เป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้ที่จะมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้อื่น</p> <p>รางวัลสำหรับ KM Game</p>                              |





## ข้อคิดในการดำเนินการ

### 1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture change)

ปัจจัยของความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

- ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ได้รับ
- นิสัยและพฤติกรรมของคนในองค์กร
- การสนับสนุนที่ดีอย่างต่อเนื่องจากระดับผู้บริหารในองค์กร
- การมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าของ

อุปสรรค ปัญหาที่พบ

- ความแตกต่างของคนในองค์กร ซึ่งต้องแยกแยะและหาวิธีการที่เหมาะสมในการปรับพฤติกรรม
- กิจกรรม และการเผยแพร่ความรู้ต้องทำในช่วงเวลาที่เหมาะสม และใช้ช่องทางการสื่อสารที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทเรียนที่ได้รับ

- การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานโครงการ
- ความต่อเนื่องของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการเป็นสิ่งที่จะต้องทำ
- คนที่คิดว่าไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น อาจรอคอยการเชิญให้เข้าร่วมโครงการก็ได้
- การแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน อาจจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ควรให้โอกาสคนที่พูดน้อยที่สุดได้แจกจ่ายความรู้แก่ผู้อื่นบ้าง



## 2. การสื่อสาร (Communication)

บทเรียนที่ได้รับ ยิ่งให้ ยิ่งรู้ ยิ่งสื่อสาร ยิ่งเข้าใจ ถึงแม้หนทางจะไกล แต่ขอให้มีความต่อเนื่องติดต่อกัน

## 3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

ปัจจัยของความสำเร็จของกระบวนการทำงาน และเครื่องมือ

- การกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง
- เครื่องมือที่นำมาใช้จะต้องง่าย สะดวก และเกิดประโยชน์
- การจัดเก็บความรู้เป็นศูนย์กลางเพื่อป้องกันปัญหาการซ้ำซ้อนของข้อมูล

อุปสรรค ปัญหาที่พบ

- การถ่ายโอนข้อมูลมาอยู่ที่เก็บ ต้องพิจารณาให้เหมาะสม มิฉะนั้น จะเป็น Garbage-in Garbage out
- การจัดระบบการสืบค้นความรู้ ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง

บทเรียนที่ได้รับ

- การมีความรู้มากมายเกินไป อาจจะทำให้ผู้ใช้เกิดความยุ่งยาก และสับสนในการสืบค้นได้
- การมีตัวอย่างปฏิบัติที่ดี จะมีส่วนผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคใหม่ๆ อยู่เสมอ
- KM ไม่ใช่เรื่องเฉพาะ Technology แต่เพียงอย่างเดียว



#### 4. การฝึกอบรมและ/หรือการเรียนรู้ (Training/Learning)

ปัจจัยของความสำเร็จของการอบรม และ การเรียนรู้

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
- รูปแบบการอบรมที่ควรจะเป็นเชิงปฏิบัติการ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงร่วมกัน
- ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)

อุปสรรค ปัญหาที่พบ

- ช่วงเวลาที่จัดอบรม หรือเรียนรู้มักจะไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้าร่วมฟัง จึงจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนครั้งในการอบรม หรือจัดการอบรมตามสถานที่ปฏิบัติงานจริงของแต่ละหน่วยงาน เพิ่มรูปแบบการอบรม เช่น E-learning

บทเรียนที่ได้รับ

- การจัดอบรมนอกเวลางานไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีเสมอไป
- วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ คือ Self-learning

#### 5. การวัดผล (Measurement)

ปัจจัยของความสำเร็จของตัวชี้วัด

- ตัวชี้วัดต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินการได้อย่างชัดเจน
- ตัวชี้วัดต้องสามารถอธิบายและทำความเข้าใจได้

อุปสรรค ปัญหาที่พบ

ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะถูกกำหนดให้วัดในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม จึงควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และสามารถให้ทุกคนในหน่วยงานรับทราบได้



บทเรียนที่ได้รับ

ไม่ว่าตัวชีวิตจะมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม สิ่งสำคัญคือการพิจารณาผลของการวัด และแก้ไขจุดบกพร่องที่มีอยู่

## 6. การให้การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards)

ปัจจัยของความสำเร็จของการยอมรับและให้รางวัล

- ความภาคภูมิใจ การยอมรับจากการมีส่วนร่วมในโครงการ
- ได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมกิจกรรม

อุปสรรค ปัญหาที่พบ

การให้ของรางวัลอาจจะกลายเป็นเงื่อนไขที่จะเข้าร่วมโครงการ จึงต้องผลักดันให้เกิดการทำ Self-rewarding ให้มากขึ้น

บทเรียนที่ได้รับ

บางคนไม่ได้รอคอยของรางวัล แต่ต้องการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตนเอง หรือได้รับคำชมเชยเท่านั้น

ความสำเร็จของโครงการ

- People :
- ผู้บริหารให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจกับพนักงาน
  - มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่ได้ถ่ายทอดให้กับผู้อื่น
  - การส่งเสริมและการให้รางวัลพนักงานที่มีความรู้ และมีส่วนนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



- |            |  |
|------------|--|
| Process    | <ul style="list-style-type: none"><li>- การทำให้บุคลากรเป็นทั้งผู้เรียนรู้ นักคิด และผู้ปฏิบัติ</li><li>- มีการจัดทำขั้นตอนการดำเนินการ การประชุมเพื่อวางแผนงาน การเสนอแนะความคิดเห็น การจัดกลุ่มของบุคคลที่เป็นผู้ชำนาญการของโครงสร้างความรู้ต่างๆ</li><li>- มีตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดี สอดแทรกไว้เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน</li></ul> |
| Technology | <ul style="list-style-type: none"><li>- การจัดทำ KM web (Intranet)</li><li>- KM Web ช่วยให้ผู้ใช้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้โดยง่าย (Dynamic Web)</li><li>- เป็นศูนย์กลางความรู้ขององค์กร (Centralized Knowledge)</li></ul>  |

### แผนงานสำหรับอนาคต

ต้องการเป็นสังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดย

- การดำเนินการ CoP (Community of Practice)
- Learning Organization
- Best Practice
- Technology Enhancement

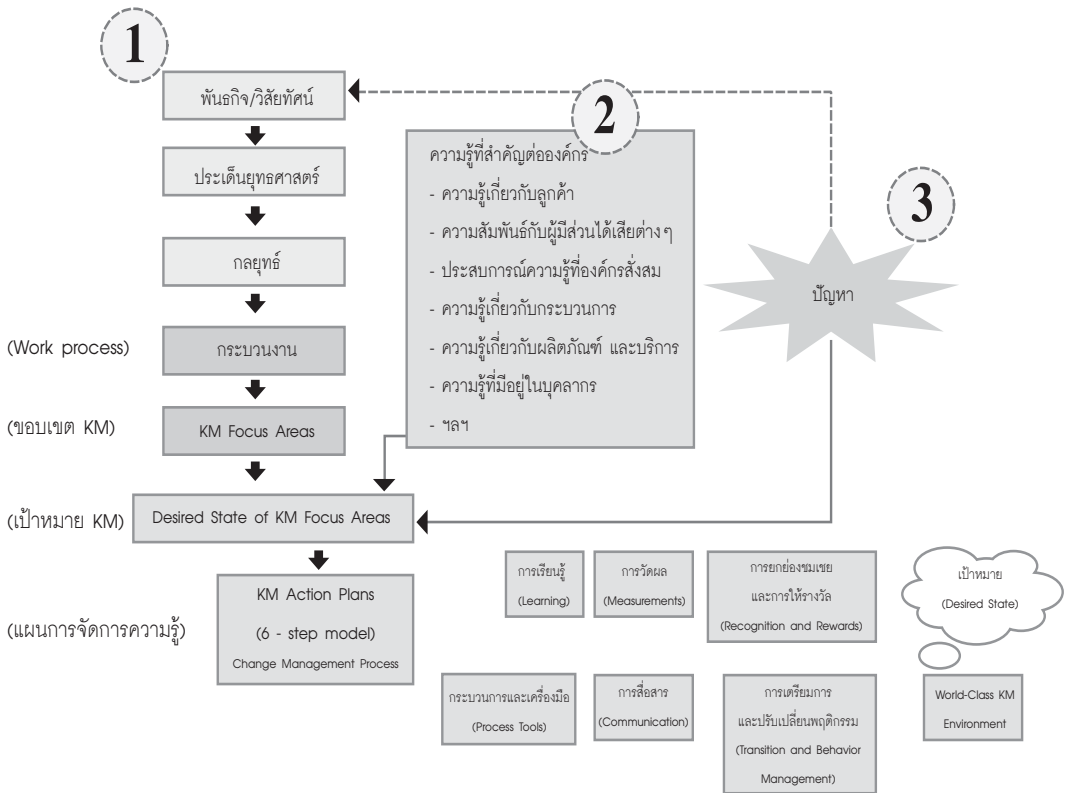




# 5

## แนวทางสู่การปฏิบัติ

### 5.1 การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM





### ขอบเขต KM (KM Focus Areas)

เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดครอบคลุมตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการ (Work Process) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กร

ใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM ตามรูปที่แสดงด้านบน เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุน พันธกิจ/วิสัยทัศน์/ประเด็นยุทธศาสตร์
- หรือแนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
- หรือแนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- หรือ เป็นแนวทางอื่นใดก็ได้ ที่ทางหน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม ให้รวบรวมแนวคิดการกำหนดขอบเขต KM แล้วรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดยทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์





## แบบฟอร์มการกำหนดขอบเขตของ KM

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน.....

| ขอบเขต KM<br>(KM Focus Areas) | ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ |                               |                                    |        |                          |
|-------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|--------|--------------------------|
|                               | ประชาชนไทย/<br>ชาวต่างชาติ/ชุมชน         | ข้าราชการของ<br>หน่วยงานตนเอง | กระทรวง กรม กอง<br>ของหน่วยงานอื่น | รัฐบาล | Outsource<br>ของหน่วยงาน |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |
|                               |  |                               |                                    |        |                          |

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM เพื่อใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM สำหรับใช้กรอกลงในแบบฟอร์ม 2 พร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร



## ตัวอย่างแบบฟอร์มของการตัดสินใจขอบเขตของการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน.....

| เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM | ขอบเขต KM ที่... | ขอบเขต KM ที่... | ..... | ขอบเขต KM ที่... |
|------------------------|------------------|------------------|-------|------------------|
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
|                        |                  |                  |       |                  |
| รวมคะแนน               |                  |                  |       |                  |

หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ .....

ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

### 5.2 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

เป็นหัวข้อความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดในแบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุดตามแบบฟอร์ม 2 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM โดยกรอกตามแบบฟอร์ม 3 ดังนี้



### ตัวอย่างแบบฟอร์มเป้าหมายของการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน.....

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| ขอบเขต KM คือ.....                                      |                             |
| เป้าหมาย KM (Desired State)                             | หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม |
| เป้าหมาย KM ที่.....                                    | .....                       |
| เป้าหมาย KM ที่.....                                    | .....                       |
| .....   | .....                       |
| เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำ คือ เป้าหมาย KM ที่..... | .....                       |

### 5.3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

จากเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 3 ให้นำเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกไว้แล้ว 1 เป้าหมาย KM (Desired



State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

- ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) ตามแบบฟอร์ม 4-8
- ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์ห้องค์กร เป็นต้น แล้วสรุปลงในแบบฟอร์ม 9





**KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT)** เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง

โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

**หมวด 1. กระบวนการจัดการความรู้** (แบบฟอร์ม 4)

**หมวด 2. ภาวะผู้นำ** (แบบฟอร์ม 5)

**หมวด 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้** (แบบฟอร์ม 6)

**หมวด 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้** (แบบฟอร์ม 7)

**หมวด 5. การวัดผลการจัดการความรู้** (แบบฟอร์ม 8)



### ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้

**แบบฟอร์ม 4 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้**

| โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด<br>0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก<br>C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)<br>C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้<br>C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล |   |       |                        |
|--|---|-------|------------------------|
| หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้  | C | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
| 1.1 องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น องค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง  |   |       |                        |
| 1.2 องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม  |   |       |                        |



แบบฟอร์ม 4 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด

0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก

C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้

C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้  | C   | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
|--|-----|-------|------------------------|
| 1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง |     |       |                        |
| 1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)   | C 3 |       |                        |
| 1.5 องค์กรเห็นคุณค่า "Tacit Knowledge" หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร   | C 3 |       |                        |
| รวมคะแนน   |     |       |                        |
| ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)   |     |       |                        |



แบบฟอร์ม 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 2 - ภาวะผู้นำ

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด  
 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก  
 C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)  
 C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้  
 C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| หมวด 2 - ภาวะผู้นำ   | C   | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
|--|-----|-------|------------------------|
| 2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร   | C 1 |       |                        |
| 2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น | C 1 |       |                        |
| 2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)  | C 4 |       |                        |



แบบฟอร์ม 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 2 - ภาวะผู้นำ

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด  
0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก

C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)  
C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้  
C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| หมวด 2 ภาวะผู้นำ   | C   | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
|--|-----|-------|------------------------|
| 2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กร ใช้ประกอบในการพิจารณาในการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร | C 6 |       |                        |
| รวมคะแนน   |     |       |                        |

ผู้บทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)





แบบฟอร์ม 6 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 3 - วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด

0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก

C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้

C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| 3 - วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้  | C   | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
|---|-----|-------|------------------------|
| 3.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร  | C 1 |       |                        |
| 3.2 พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน   | C 1 |       |                        |
| 3.3 องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้างหรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | C 1 |       |                        |
| 3.4 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ         | C 1 |       |                        |
| 3.5 ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน   | C 1 |       |                        |
| รวมคะแนน  |     |       |                        |

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)



แบบฟอร์ม 7 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด

0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก

C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้

C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้   | C   | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
|--|-----|-------|------------------------|
| 4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก                          | C 2 |       |                        |
| 4.2 เทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้                             | C 3 |       |                        |
| 4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น | C 3 |       |                        |
| 4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้  | C 3 |       |                        |
| 4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร                       | C 3 |       |                        |
| 4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน        | C 3 |       |                        |
| รวมคะแนน   |     |       |                        |
| ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)   |     |       |                        |



แบบฟอร์ม 8 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 5 - การวัดผลการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด  
 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก  
 C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)  
 C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม C 2 = การสื่อสาร C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ C 4 = การเรียนรู้  
 C 5 = การวัดผล C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| หมวด 5 - การวัดผลการจัดการความรู้  | C   | คะแนน | สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่ |
|--|-----|-------|------------------------|
| 5.1 องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ในด้านผู้ให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ   | C 5 |       |                        |
| 5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ   | C 5 |       |                        |
| 5.3 จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ให้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ) | C 5 |       |                        |
| 5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น  | C 1 |       |                        |
| รวมคะแนน   |     |       |                        |
| ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)   |     |       |                        |



แบบฟอร์ม 9 รายงานผลการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (กรณีใช้วิธีอื่น ๆ)

| ชื่อหน่วยงาน.....  |  |
|--|--|
| วันที่ประเมิน..... หน้าที่.../...                          |  |
| หัวข้อที่ประเมินองค์การตนเองเรื่อง<br>การจัดการความรู้     | ผลการประเมิน<br>(สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่) |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) |  |



การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

- ถ้าใช้ KMAT : ให้ประเมินมาเป็นคะแนนที่ได้ในแต่ละหมวด พร้อมกับ ระบุถึง “สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่” ตามแบบฟอร์ม 4-8
- ถ้าใช้วิธีอื่น : ให้ประเมินตามประเด็นที่องค์กรกำหนด พร้อมกับ ระบุถึง “สิ่งที่มีอยู่/ ทำอยู่” ตามแบบฟอร์ม 9

ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามแบบฟอร์ม 4-8 หรือ 9 จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ขอบเขต และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

จากแบบฟอร์ม 4-9 ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเอง มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ในแบบฟอร์ม 10 และ 11



## ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้

### แบบฟอร์ม 10 แผนการจัดการความรู้ (Action Plan)

ชื่อหน่วยงาน..... (หน้าที่/...)

เป้าหมาย KM (Desired State).....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

K = ความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

K 1 = การบ่งชี้ความรู้ K 2 = การสร้างและแสวงหาความรู้ K 3 = การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ K 4 = การประมวลและกลั่นกรองความรู้

K 5 = การเข้าถึงความรู้ K 6 = การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ K 7 = การเรียนรู้

| ลำดับ | กิจกรรม<br>(Change Management Process) | วิธีการสู่<br>ความสำเร็จ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | เครื่องมือ/<br>อุปกรณ์ | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ |
|-------|--|--------------------------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|--------------|-------|
| 1     | การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม     |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 2     | การสื่อสาร                             |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 3     | กระบวนการและเครื่องมือ                 |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 4     | การเรียนรู้                            |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 5     | การวัดผล                               |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 6     | การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล          |                          |          |           |          |                        |          |              |       |

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)



**แบบฟอร์ม 11 แผนการจัดการความรู้ (Action Plan)**

ชื่อหน่วยงาน..... (หน้าที่/...)

เป้าหมาย KM (Desired State).....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

C = ความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

C 1 = การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม      C 2 = การสื่อสาร      C 3 = กระบวนการและเครื่องมือ      C 4 = การเรียนรู้

C 5 = การวัดผล      C 6 = การยกย่องชมเชยให้รางวัล

| ลำดับ | กิจกรรม<br>(Change Management Process) | C | วิธีการสู่<br>ความสำเร็จ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | เครื่องมือ/<br>อุปกรณ์ | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ |
|-------|--|---|--------------------------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|--------------|-------|
| 1     | การบ่งชี้ความรู้                       |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 2     | การสร้างและแสวงหาความรู้               |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 3     | การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ            |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 4     | การประมวลและกลั่นกรองความรู้           |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 5     | การเข้าถึงความรู้                      |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 6     | การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้            |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |
| 7     | การเรียนรู้                            |   |                          |          |           |          |                        |          |              |       |

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....( CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)







# 6

## ตรวจสอบความเข้าใจ



ตรวจสอบรายการต่อไปนี้ก่อนการดำเนินการจัดการความรู้



### การเตรียมการ

- ผู้บริหารและทีมงานมีการศึกษาเอกสารต่างๆ การเข้าร่วมสัมมนาการเยี่ยมชมองค์กรที่ประสบผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
  - CKO (Chief Knowledge Officer) และคณะทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) ที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ ค่านิยมขององค์กร และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดต่อไป
- หลังจากกำหนดเป้าหมาย และจัดตั้งทีมงานแล้ว ก็ต้องดำเนินในแต่ละองค์ประกอบดังนี้



### 1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม

- สำรวจความพร้อมองค์กรด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- นำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนด ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลา โดยมีผู้ บริหารอนุมัติ
- ทีมงานติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผน งานที่กำหนดไว้
- กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และสร้าง กลไกช่วยให้ปัจจัยเกิดขึ้นหรือเข้มแข็งมากขึ้น
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็น การติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนในองค์กรเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม เช่น การ ประชุมผู้บริหารมีวาระเรื่องการจัดการความรู้เป็นประจำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้

### 2. การสื่อสาร

- มีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิด โครงข่ายอย่างเป็นทางการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน กิจกรรม การประกวดคำขวัญ การใช้สื่อเสียงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น
- มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของ กิจกรรมเพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา



### 3. กระบวนการและเครื่องมือ

- มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น ผังการไหล ผังก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Search Engine
- เครื่องมือที่หน่วยงานของท่านเลือกใช้ คือ
  - Web Portal CoP (Community of Practice)
  - Data mining
  - โปรแกรม \_\_\_\_\_
- มีการติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

### 4. การอบรมและการเรียนรู้

- มีการกำหนดกลุ่มที่จะต้องอบรมและเรียนรู้
- มีการกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม
- การฝึกอบรมในห้องเรียน
- การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น
- การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ
- การเยี่ยมชม การดูงานองค์กรอื่น
- องค์กรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นสำหรับทีมงาน KM
- รู้วิธีการบริหาร CoP และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร
- การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร



### 5.การวัดผล

มีการกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับคือ

- ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System)
- ปัจจัยส่งออก (Output)
- ผลลัพธ์ (Outcome)

### 6.การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

- สสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้
- รูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน



## ตัวอย่างการรายงานผล

การรายงานผล จะรายงานผลตามตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยคณะทำงานสามารถรายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินโครงการให้กับผู้บริหารและทุกคนในองค์กรได้ทราบตามความเหมาะสม

### ตัวอย่างการรายงานผลของโรงพยาบาลศิริราช เช่น

- มีข้อมูลการทำ CQI (QI story) ใน Website ตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปัจจุบัน จำนวน 43 เรื่อง
- มีสมาชิกขอคำปรึกษาที่ KM Call Center จำนวน 25-40 ครั้ง/เดือน
- มีการเข้าชม KM Website จำนวน 1,000-1,600 ครั้ง/เดือน
- มีสมาชิกเข้ามาเสวนาใน KM Web board จำนวน 50 ครั้ง/เดือน

### บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด เช่น

- การวัดด้านระบบ (System Performance Phase) เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และพฤติกรรมขององค์กร

### System Performance ตัวชี้วัดที่ใช้ ได้แก่

- สถิติการเข้าชม หรือ Hit rate ของหน้าแรก ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส
- จำนวนผู้เข้าชม บันทึกโดย IP Counting ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส
- จำนวนความเห็นบนเว็บไซต์ ระยะเวลาในการวัดผล



- เป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส
- จำนวนความรู้ บทความบน Knowledge Portal ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส
  - จำนวนผู้เข้าชมในเนื้อหาความรู้ต่างๆ ระยะเวลาในการวัดผลเป็นแบบสัปดาห์ เดือน และไตรมาส
  - การวัดผลลัพธ์ของระบบ (Output Performance Phase) การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องส่งผลในทางบวกต่อสมรรถภาพด้านเทคนิค
- ตัวชี้วัด คือ การวัดการกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานด้านเทคนิค ได้แก่
- จำนวนสมาชิกที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค (MTS) และเจ้าหน้าที่ด้านวิศวกร
  - จำนวนสิทธิบัตร
  - จำนวนบทความ
  - จำนวนงานที่นำเสนอ
  - จำนวนโครงการ TCPI<sup>2</sup>
  - จำนวนโครงการที่ปราศจากความผิดพลาด (Error free projects)
  - จำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ฝึกในแต่ละด้าน
  - ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบ (Outcome Performance Phase) สุดท้ายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะเป็นการวัดผลในด้านทางการเงิน (Return on Knowledge : ROK) ซึ่งบริษัทยังไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบในขณะนี้



### บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

- Implementation : Success rate, Satisfaction, Online self test
- System : Ease of use, Response time, Percentage of system down
- Output : Suggestion, Visitor, Percentage of Volunteer in Knowledge Organization
- Outcome : Employee Satisfaction, Customer Satisfaction







# 7

## วัดระดับความเข้าใจ

### ขั้นสรุปบทเรียนจากที่ได้ไปปฏิบัติมาจริง

ประสบการณ์จริงอาจแตกต่างจากแนวคิดหรือรูปแบบ (Model) ที่ได้นำเสนอ ดังนั้นจากการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ท่านควรวิเคราะห์การนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร จึงจะเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ขอให้ท่านได้สรุปการเรียนรู้ทั้งหมดตามแนวทางต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรของท่าน ได้บรรลุตามเป้าหมาย (Desired State) หรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว

.....  
.....  
.....

2. ท่านคิดว่าแนวคิด หรือรูปแบบ (Model) ที่นำเสนอ เหมาะสมกับองค์กรของท่านหรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



3. ท่านคิดว่าผู้บริหาร ได้นำการจัดการความรู้มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

4. องค์กรของท่านมีบรรยากาศของการเปิดเผย และแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

5. ท่านคิดว่าเทคโนโลยีในการจัดการความรู้สามารถเชื่อมโยง สื่อสาร เข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน สามารถบรรลุตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

7. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....



8. ท่านคิดว่าจะบูรณาการการจัดการความรู้กับระบบการจัดการอื่นๆ ของท่านอย่างไร

.....

.....

.....



## Worksheet 1

1. จงอธิบายความหมายของ “ความรู้”

.....

.....

.....

2. จงอธิบายจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์กรของท่าน มาพอสังเขป

.....

.....

.....

3. จงอธิบายความหมายของ “Tacit knowledge”

.....

.....

.....

4. จงอธิบายความหมายของ “Explicit knowledge”

.....

.....

.....

5. จงอธิบายความหมายของ “Socialization”

.....

.....

.....



## จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. กรอบความคิดการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ Bonnie Rubenstein-Montano แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็นกี่กลุ่ม อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. กรอบความคิดแบบ Prescriptive จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3. กรอบความคิดแบบผสมผสาน เช่น ของ Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) เป็นกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

4. จากกรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Singapore Productivity and standards Board (PSB) ให้อธิบายความหมายของคำว่า "GREAT"

.....

.....

.....

.....



## แบบฝึกหัด

### จงจับคู่ข้อความในคอลัมน์ทางขวามือมาไว้ทางซ้ายมือ

- |   |  |
|---|--|
| 1. การวัดผลการจัดการความรู้ในวงต้น                        | ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้  |
| 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แบบ Explicit                | ข. ระบบพี่เลี้ยง การส่งเปลี่ยนงาน  |
| 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ในองค์กร                     | ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและกา<br>ดำเนินกาให้ดีขึ้น                                  |
| 4. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้<br>ประสบความสำเร็จ | ง. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่และถูกนำ<br>ไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง |
| 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้                                   | จ. เทศนคติในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของ<br>องค์กรที่ฝังลึกอยู่ในบรรทัดฐานและค่านิยม        |
| 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล                             | ฉ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ<br>เช่น Kick off day สะเก็ด KM                         |
| 7. การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ                            | ช. Push/Pull   |
| 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แบบ Tacit                   | ซ. Gift/Reward/ระบบสะสมแต้ม/การประกาศเกียรติคุณ  |
| 9. วัฒนธรรมขององค์กร                                      | ด. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้<br>หรือสมุดหน้าเหลือง  |
| 10. ประโยชน์ของการวัดผลการจัดการความรู้                   | ญ. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย/กลยุทธ์ขององค์กร  |
| 11. วงจรการเรียนรู้                                       | ฎ. การวัดระบบ/กิจกรรม/แผนงาน   |
| 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการจัดการความรู้                |  |





## ใบงานทบทวนความรู้

จากกรณีศึกษา (Case Studies) ของบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท ทูธ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จงวิเคราะห์จุดเด่นของแต่ละองค์กรในหัวข้อดังต่อไปนี้

|                                    | กิจกรรม                         |
|------------------------------------|---------------------------------|
| Transition and Behavior Management |                                 |
|                                    | 1. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม       |
| Communication                      |                                 |
|                                    | 2. การติดต่อสื่อสาร             |
| Process and Tools                  |                                 |
|                                    | 3. กระบวนการทำงาน และเครื่องมือ |



|                        | กิจกรรม                  |
|------------------------|--------------------------|
| Training / Learning    |                          |
|                        | 4. การอบรมและการเรียนรู้ |
| Measurements           |                          |
|                        | 5. ตัวชี้วัด             |
| Recognition and Reward |                          |
|                        | 6. การยอมรับและให้รางวัล |





# 8

## ฝากไว้ให้จดจำ



นิยามความรู้มีค่ามากน้อยตามแต่ฐานประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน หรือ ประสบการณ์ที่หลากหลายได้สร้างสรรค์ความรู้ ได้หลายรูปแบบและในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้บรรลุเป้าประสงค์ส่วนตัว หรือองค์กรก็มีให้เห็นได้อย่างไม่จำกัด อย่างประสบการณ์ของโรงพยาบาลศิริราช บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด หรือ บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประสบการณ์ต่างเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเราจะจดจำและต่อยอดพัฒนาการได้ตามความเหมาะสมได้หรือไม่ ก็เป็นเรื่องที่ทำนายไว้ให้จดจำ



## เว็บไซต์ที่น่าสนใจของประเทศไทย

|  |  |
|--|--|
| 1. CU-WB Knowledge Management Project                                  | <a href="http://wb-cu.car.chula.ac.th">http://wb-cu.car.chula.ac.th</a>  |
| 2. การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์          | <a href="http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM.htm">http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM.htm</a>  |
| 3. การจัดการองค์ความรู้ในศิริราช                                       | <a href="http://www.si.mahidol.ac.th/km">http://www.si.mahidol.ac.th/km</a>  |
| 4. โครงการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน<br>โรงพยาบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง | <a href="http://www.hkm.nu.ac.th">http://www.hkm.nu.ac.th</a>  |
| 5. ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ  | <a href="http://www.tkc.go.th">http://www.tkc.go.th</a>  |
| 6. ศูนย์พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์                                     | <a href="http://www.ecommerce.or.th">http://www.ecommerce.or.th</a>  |
| 7. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล                                 | <a href="http://www.ha.or.th">http://www.ha.or.th</a>  |
| 8. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ   | <a href="http://www.ftpi.or.th">http://www.ftpi.or.th</a>  |
| 9. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม                            | <a href="http://www.kmi.or.th">http://www.kmi.or.th</a>  |
| 10. site.in.th   | <a href="http://www.site.in.th/go.php/Reference/Knowledge_Management">http://www.site.in.th/go.php/Reference/<br/>Knowledge_Management</a> |



## เว็บไซต์ที่น่าสนใจจากทั่วโลก

|  |   |
|--|---|
| 1. American Productivity and Quality Center                      | <a href="http://www.apqc.org">http://www.apqc.org</a>   |
| 2. Asian Productivity Organization-APO                           | <a href="http://www.apo-tokyo.org">http://www.apo-tokyo.org</a>   |
| 3. BRINT <a href="http://www.brint.com">http://www.brint.com</a> | <a href="http://www.brint.com">http://www.brint.com</a>   |
| 4. Buckman Laboratories Knowledge Nurture                        | <a href="http://www.knowledge-nurture.com">http://www.knowledge-nurture.com</a>   |
| 5. CIO   | <a href="http://www.cio.com">http://www.cio.com</a>   |
| 6. David Skyrme: Knowledge Connections                           | <a href="http://www.Skyrme.com">http://www.Skyrme.com</a>   |
| 7. Dialog on Leadership  | <a href="http://www.Dialogonleadership.org">http://www.Dialogonleadership.org</a>   |
| 8. Ernst and Young   | <a href="http://www.ey.com/global/content.nst/international/Home">http://www.ey.com/global/content.nst/international/Home</a>   |
| 9. Harvard Business Review                                       | <a href="http://www.Harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/hbr/hbr_home.jhtml">http://www.Harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/hbr/hbr_home.jhtml</a> |
| 10. Infonortics  | <a href="http://www.infonortics.com">http://www.infonortics.com</a>   |
| 11. Information and Knowledge Management Society                 | <a href="http://www.ikms.org">http://www.ikms.org</a>   |
| 12. KM Tool  | <a href="http://www.kmtool.neet">http://www.kmtool.neet</a>   |
| 13. KM World   | <a href="http://www.kmworld.com">http://www.kmworld.com</a>   |
| 14. Knowledge Management   | <a href="http://www.kmmag.com">http://www.kmmag.com</a>   |
| 15. Peter F. Drucker   | <a href="http://www.Peter-drucker.com">http://www.Peter-drucker.com</a>   |
| 16. SOL - Society for Organizational Learning                    | <a href="http://www.solonline.org">http://www.solonline.org</a>   |
| 17. Standards, Productivity and Innovation Board-SPRING          | <a href="http://www.spring.gov.sg/portal/main.html">http://www.spring.gov.sg/portal/main.html</a>   |
| 18. Sveiby Knowledge Associates                                  | <a href="http://www.sveiby.com">http://www.sveiby.com</a>   |
| 19. The Gurteen Knowledge Website                                | <a href="http://www.gurteen.com">http://www.gurteen.com</a>   |
| 20. The Know Network-Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)   | <a href="http://www.knowledgebusiness.com">http://www.knowledgebusiness.com</a>   |
| 21. The Knowledge Management Advantage                           | <a href="http://www.providersedge.com.kma">http://www.providersedge.com.kma</a>   |
| 22. The Knowledge Management Forum                               | <a href="http://www.km-forum.org">http://www.km-forum.org</a>   |
| 23. The Knowledge Management Resource Center                     | <a href="http://www.kmresources.com">http://www.kmresources.com</a>   |



|  |   |
|--|---|
| 24. The World Bank                                   | <a href="http://www.worldbank.org">http://www.worldbank.org</a>                           |
| 25. ThinkingShift                                    | <a href="http://www.thinkingshift.com">http://www.thinkingshift.com</a>                   |
| 26. United Nation Population Fund- Knowledge sharing | <a href="http://www.unfpa.org/knowledgesharing">http://www.unfpa.org/knowledgesharing</a> |
| 27. University of Kentucky                           | <a href="http://www.uky.edu">http://www.uky.edu</a>                                       |
| 28. Knowledge Management                             | <a href="http://www.kmmagazine.com">http://www.kmmagazine.com</a>                         |
| 29. International Society for Knowledge Management   | <a href="http://isko.org">http://isko.org</a>   |
| 30. The European KM Community                        | <a href="http://www.knowledgeboard.com">http://www.knowledgeboard.com</a>                 |



## เอกสารอ้างอิง

1. Nonaka, Ikujiro (1991). "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, November-December, 91608, p.22.
2. OECD (1996). "The Knowledge-Based Economy", OECD Paris.
3. APEC Economic Committee (2000). "Towards Knowledge-Based Economies in APEC", APEC Secretariat : Singapore.
4. รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง "ยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขันของเศรษฐกิจไทยภายใต้สถานการณ์ใหม่ของเศรษฐกิจโลก" (2002) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ร่วมกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงต่างประเทศ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
5. Romer, Poul M.(1993). "Two Strategies fore Economic Development : Using Ideas and Producing Ideas", Proceeding of world bank annual Conference on Development Economics, the WorldBank,p.64.
6. Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak (1998). "Working Knowledge", Harvard Business School Press, USA, pp. 1-24.
7. Singapore Productivity and Standards Board (2001). "Primer on Knowledge Management", Integrated Press Pte Ltd., Singapore, pp. 38-39



8. Xerox Corporation (1999). "Gateway to Xerox Knowledge Sharing", pp. 4-5.
9. Singapore Productivity and standard Board (2001). "Primer on Knowledge Manage-ment", intregated Press Pte Ltd., Singapore, pp.9-11
10. [http://oma.od.nih.gov/ma/bps/bpkm/resource/47\\_imprtnceKM2org.htm](http://oma.od.nih.gov/ma/bps/bpkm/resource/47_imprtnceKM2org.htm)
11. American Productivity & Quality center (2000). "Successfully Implementing Knoeledge Management", APQC International Benchmarking Clearinghouse, USA, pp.44-45.
12. ยุทธนา แซ่เตี๋ยว (2547). "Measurement Analysis Knowledge Management : The Key to Build Organizationnal Intelligent (การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ)", กรุงเทพฯ, หน้า 245-246, 252-258.
13. O'del, Carla, Grayson, C. Jackson, JR. and Nilly Essaides (1998). "If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice", The Free Press, USA,pp.xiii-xv, pp.3-9
14. Singapore Productivity and Standards Board (2001). "Primer on Knowledge Management", intregated Press Pte Ltd., Singapore, pp.18-22,24-33,115-140.



15. Snowden, Dave (2003). การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง “การจัดการความรู้ : ส่องจรคุณภาพที่เพิ่มพูน” ซึ่งจัดโดยมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2546 ณ โรงแรมสยามซิตี กรุงเทพมหานคร (dave Snowden เป็นผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ เป็นผู้อำนวยการของ IBM’s Cynefin สหราชอาณาจักร)
16. Tiwana, Amrit. “The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System”, Prentice Hall PTR, USA,p.5.
17. พรทิพย์ กาญจนนียต, พัด นิลพันธุ์ และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์ (2546). “การจัดการความรู้ : ส่องจรคุณภาพที่เพิ่มพูน” (เรียบเรียงจากการบรรยายของ Mr.Dave Snowden 2546) สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, หน้า 1-10, 122-126.
18. วิจารย์ พานิช (2546). “การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้”, สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), กรุงเทพฯ หน้า 2-5
19. Sbarcea, Kim (2004) เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “The Practice of Communities of Practice (CoP)” ในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่สถาบันเพิ่มผลผลิตจัดขึ้นระหว่างวันที่ 23-24 มีนาคม 2547 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์ กรุงเทพฯ.
20. บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2002). “Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ”, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพฯ, หน้า 10-12.



21. Chan, Arnold Tick Yeow (2001). "Features of Learning Organization as a new Management Paradigm : Theory and Practice" in Philippine Productivity Today : Knowledge Management and Productivity, Productivity & Development Center-Development Academy of the Philippines, the Philippines, Vol.9, pp.44-50.
22. Garvin, Davit (1993). "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, USA.
23. website : <http://www.sai-Global.com>
24. website : <http://www.efqm.org>
25. Japan Quality Award Assessment Criteria : Performance Excellence Driven by Customer, Japan Quality Award Committee, Japan.
26. Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, USA.
27. SQA Framework for Business Excellence, SPRING Singapore, Singapore.
28. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.
29. Chase, Rory L. (2002) "Createing World-Class Knowledge Organization" in top Management Forum : Knowledge Management, A Key for Corporate Competitiveness, Asian Productivity Organization, Japan, pp.45-67.





30. Rubentein-Montano, B., Liebowitz, J. Buchwalter, and D. McCaw (2001). "A System Thinking Framework for Knowledge Management, Decision Support System", vol 31, issue 1, May 2001, pp. 5-16.
31. Wiig, K. (1993). "Knowledge Management Foundations", Schema Press, USA.
32. Nonaka, Ilkjiro (1991). "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, USA, November-December, 91608, pp. 70-73.
33. Alavi, M. (1997). "KPMG Peat Marwick US; One Giant Brain", Harvard Business School, Case 9-397-108, Rev, July 11, pp. 1-21.
34. Liebowitz, J. and T. Beckman (1998). "Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know", St Lucie/CRC Press, USA.
35. Leonard-Barton, D. (1995). "Wellsprings of Knowledge", Harvard Business School Press, USA.
36. O'Dell, C., C. Jackson Grayson, Jr. and N. Essaides (1998). "If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice", The Free Press, USA. pp. 21-27.
37. Osterhoff, Robert (2003). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "Knowledge Management : Is it a Matter of Life or Death?" โดย Mr.Robert Osterhoff ซึ่งจัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ใน วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2546 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์ กรุงเทพฯ.



38. Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center (1996). "The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version", Arthur Anderson/APQC, USA.
39. Singapore Productivity and Standard Board (2001). "Primer on Knowledge Management. Integrated", Press Pte Ltd., Singapore, p.21.
40. Holsapple, C. W. and K.D. Joshi (2002). "A Guided Tour through knowledgemotion (tm) : The Siemens Business Services Knoeledge Management Framework", in Know-ledge Management System : Theory and Practice, Stuart Barnes (Editor), Thompson Learning, The Alden Press, UK, pp. 222-241.
41. Gartner, Tanya. Hans Obermeier and Dirk Ramhorst (2002). "A Guided Tour through knowledgdmotion (tm) : The Siemens Business Services Knowledge Management Framework", in Knowledge Management Case Book : Siemens Best Practices, Editors- Thomas H. Davenport and Gilbert J. B. Probst, pp. 162-176.
42. Kotter.John (1996). "Leading Change", Harvard Buisness School Press, USA
43. Hickins, Michael (1999). "Xerox Shares Its Knowledge", Management Review, USA, Vol. 88, No.8, pp. 40-45.



44. Jarvenpaa, S. and D. Staples (2000). "The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing : an Exploratory Study of Determinants", Journal of Strategic Information System (9), pp. 129-154.
45. Department of the Navy, Chief Information Officer (2001). "Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives", Department of the Navy, USA, pp. 67-68.
46. Singapore Productivity and standards Board (2001). "Primer on Knowledge Management", Integrated Press Pte Ltd., Singapore, pp. 193-202.
47. Singapore Productivity and standards Board (2001). "Primer on Knowledge Management", Integrated Press Pte Ltd., Singapore, pp. 13-18
48. Gibbert, Michael and Hartmut Krause (2002). "A Guided Tour through knowledge-motion (tm) : The Siemens Business Services Knowledge Management Framework", in Knowledge Management Case Book : Siemens Best Practices, Editors-Thomas H. Davenport and Gilbert J. B. Probst, Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Sons, Germany, pp. 89-105.
49. Frid, Randy J. (2000). "Infrastructure for Knowledge Management", Writes Club Press, USA, pp. 157-160



50. Tiwana, Amrit (2000). "The Knowledge Management toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice Hall PRT, USA, pp. 369-392.
51. Hasanali, Farida, Cindy Hubert, (2000). "Successfully Implementing Knowledge Management : Knowledge for Improvement", Consortium Learning Forum, Best Practice Report, American Productivity & Quality Center, USA, pp.18-42.
52. โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ (2548) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)



