

## ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ Success Factors in Knowledge Management

บังอร จงสมจิตต์<sup>1\*</sup>, สมใจ สืบเสาะ<sup>2</sup> และ วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย<sup>3</sup>

Bangorn Chongsomchit<sup>1\*</sup>, Somjai Suebsor<sup>2</sup>, and Weerawat Pattanakulchai<sup>3</sup>

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

*\*Corresponding author. E-mail: Bangorn.cho@rmutr.ac.th<sup>1\*</sup>*

**Received** February 22, 2025; **Revised** May 31, 2025; **Accepted** June 10, 2025

### Abstract

The purpose of this article is to study knowledge management and the critical success factors that contribute to its effectiveness. Knowledge management is a vital process that enables organizations to evaluate performance and achieve their set goals. The knowledge utilized in operations may stem from the accumulated experiences of personnel or be adapted from external sources to suit the organization's needs. Therefore, knowledge management must be carried out systematically. It is not merely the use of technology and networks, but a discipline applied in leading organizations and educational institutions to enhance personnel potential, improve work quality, and increase service efficiency. Effective knowledge management requires well-defined components and processes that are structured and systematic to maximize its benefits. Effective communication and reporting help foster understanding and facilitate the exchange of information within an organization. Moreover, continuous improvement and development are key to maintaining operational excellence and enhancing organizational competitiveness. The critical success factors for knowledge management include (1) an organizational culture that promotes knowledge sharing, (2) appropriate information technology, (3) effective management and leadership, (4) employee participation, and (5) performance measurement and evaluation. These factors contribute to efficient knowledge management, enabling organizations to identify best practices through knowledge-sharing activities, which in turn lead to tangible outcomes and ultimately support the organization's long-term success.

**Keywords:** factors; success; knowledge management

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ความรู้ที่ใช้ในการทำงานอาจเกิดจากการสังสมประสบการณ์ของบุคลากร หรือการปรับแต่งองค์ความรู้จากภายนอกให้สอดคล้องกับองค์กร การจัดการความรู้จึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายเท่านั้น แต่ยังเป็นศาสตร์ที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรชั้นนำ รวมถึงสถานศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร ยกย่องคุณภาพงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ โดยในการจัดการความรู้ต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบ จึงจะทำให้การจัดการความรู้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่การสื่อสารและการรายงานช่วยสร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร นอกจากนี้ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องยังเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเป็นเลิศในการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้แก่ 1. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ 2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม 3. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ 4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน และ 5. การวัดผลและประเมินประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพอันจะช่วยให้องค์กรค้นพบแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และท้ายที่สุดส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

**คำสำคัญ:** ปัจจัย; ความสำเร็จ; การจัดการความรู้

## บทนำ

ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาทำให้หลายองค์กรทั้งหน่วยงานทางภาครัฐและทางภาคเอกชนต้องปรับตัว ในการเตรียมความพร้อมให้มีความรู้เท่าทันกับข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเตรียมความพร้อมนั้นมุ่งเน้น การเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการปรับตัวให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วงแนวคิดการจัดการความรู้ได้เกิดขึ้นประมาณ ปี 1978 – 1979 ซึ่งเป็นยุคที่มีแนวคิดว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์ (Boonyakit et al, 2006) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ได้รับความสนใจ เป็นอย่างมากในประเทศไทย เพราะสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กระตุ้นเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้สร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (KM) ขึ้นเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ซึ่งระบุไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (The Royal Decree,

2003) การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ยังได้กลายเป็นศาสตร์อันใหม่ที่ต้องการชั้นนำทั่วโลก ไม่ว่านับแต่สถานศึกษาก็ได้มีการนำเทคนิควิธีการจัดการความรู้ไปปรับใช้ ในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มผลผลิต และเพิ่มการบริการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้โดยใช้กิจกรรมเยี่ยมชมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องต่อการค้นพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้วนั้นก็จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และท้ายที่สุดจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอีกด้วย

ดังนั้น การจัดการความรู้ในองค์กร จึงเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจและความมั่นคงในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นสิ่งที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จหลายประการ บทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้แก่ ความหมายของการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ และปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ วิธีการที่ใช้รวบรวมพัฒนา และการแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งผลที่ได้จากวิธีการนี้จะทำให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายจากการใช้องค์ความรู้ที่ได้มาการจัดการ (Thienthong, 2008) ได้กล่าวว่าองค์ความรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Numprasertchai (2012) กล่าวว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่หรือเรื่องที่ไกลตัวหลายองค์กรอาจเคยประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น เมื่อผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานที่ใช้ความรู้และทักษะพิเศษในการทำงานลาออก หรือมีเหตุอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้องค์กรก็จะประสบปัญหาในการทำงานทันที และไม่สามารถหาพนักงานคนอื่นหรือเครื่องจักรมาทำงานทดแทนได้ นอกจากนี้ Khlungwisat et al. (2020) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้ได้รับ ความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสมรวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้ แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้ ส่วนในบริบทการศึกษา Rabporn (2019) สรุปว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการระบุความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การแสวงหา ความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั่วทั้งองค์กร การนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนในมุมมองของที่มีความสอดคล้องกัน Klaysud and Punpanich (2020) สรุปความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะเผยแพร่

กระจาย ไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล โดยต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) เพื่อส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานและการจัดการในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือ เป้าหมายขององค์กร ทั้งยังเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุป การจัดการความรู้คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือองค์กรมา ประมวล จัดเก็บและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

### วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ องค์กรควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ว่าต้องการจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายใด เพื่อให้การจัดการความรู้นั้นมีทิศทาง ในปี 1994 Peter Drucker (Drucker, 1994) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กร อุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้ เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักร และข้อมูลสารสนเทศ เท่านั้น ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การลดขนาดองค์กร งานมีลักษณะต้องใช้ความรู้มากขึ้น การแข่งขันและกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักก็คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ได้แก่ 1. เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ เทคนิคการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น 2. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานและขององค์กรเพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร 4. เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรขององค์กรในทุก ๆ ระดับให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน 5. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพมีความยืดหยุ่นและสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยการแข่งขัน

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ คือการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการ เทคนิคการดำเนินงาน พัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรขององค์กรในทุก ๆ ระดับให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ มีความยืดหยุ่นและสามารถอยู่รอดได้ภายใต้ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยการแข่งขัน

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คน เครื่องมือเทคโนโลยี รวมถึงกระบวนการขั้นตอนในการจัดการความรู้ “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (Personal knowledge management-PKM) คือ ผู้ซึ่งต้องการจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์กับตัวเอง จึงสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เองเป็นส่วนใหญ่ อาจจะมีบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ หรือ KM Team ขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 ทีม

คือ ทีมหลักหรือทีมถาวร (Core team or permanent team) และทีมชั่วคราว (Contemporary team) ทีมหลักหรือทีมถาวรเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย บุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างาน หรือผู้จัดการความรู้ (Knowledge champion or senior manager or chief knowledge management-CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทในการจัดหา (Leverage) ความรู้ภายในองค์กรออกมาโดยการใช้โครงการจัดการความรู้ รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ในสิ่งที่เป็นไปได้ ออกแบบกรอบงานที่ให้ผลคุ้มค่า และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ประสานงานและการจัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กร บุคลากร ประเภทที่สอง ได้แก่ หัวหน้างาน (Chief Information Officer- CIO) เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กรและฝ่ายสุดท้ายของทีมหลักคือ ตัวแทนจากกลุ่มงานหลักขององค์กร ส่วนทีมชั่วคราวเป็นคณะกรรมการที่มาจากกลุ่มเฉพาะ ส่วน Suanpheng (2009) องค์กรต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กลุ่มผู้ใช้ผลผลิตและบริการขององค์กร จึงควรให้บุคคลเหล่านั้นมาเป็นหุ้นส่วนและร่วมกันวางแผนงานให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Rumizen (2001) นอกจากนี้ทีมงานทั้งสองทีมแล้วบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโครงการจัดการความรู้ ขององค์กรอย่างมากคือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO) ซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการจัดการความรู้ ส่วน “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้นในเรื่องของการจัดการความรู้นั้น มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ดังที่ปรากฏว่า เป็นเรื่องราวจำนวนมากที่แสดงถึงการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่ใช้เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีก็เป็นที่ถูกคาดหวังว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือ ช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กร ส่วน Numprasertchai (2012) เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมี บทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีในการสื่อสาร (Communication Technology), เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology) “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

สรุป องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน ซึ่งเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการ และเป็นผู้ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ดังนั้นจึงต้องพัฒนาคน ให้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ

### กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการที่สำคัญในองค์กรซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้าง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีกระบวนการ KM ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและปรับตัวได้ (Nonaka & Takeuchi, 1995) โดยนักวิชาการได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย โดยสรุปมีกระบวนการที่สำคัญดังนี้ 1. การระบุนวัตกรรม ขั้นตอนแรกในกระบวนการ KM คือการระบุนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งรวมถึงความรู้เชิงชัดเจน (Explicit Knowledge) เช่น คู่มือการทำงานและรายงานต่าง ๆ และความรู้เชิงซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งอยู่ในประสบการณ์และทักษะของพนักงาน (Polanyi, 1966) เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับ

การระบุความรู้ ได้แก่ การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) และการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) Alavi and Leidner (2001) ระบุว่า องค์การที่ลงทุนในการตรวจสอบความรู้จะสามารถใช้ทรัพยากรทางปัญญาของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. การสร้างความรู้ การสร้างความรู้หมายถึงกระบวนการสร้างสรรค์ข้อมูลเชิงลึกนวัตกรรม หรือแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอโมเดล SECI ซึ่งอธิบายถึงการสร้างความรู้ว่าเป็นการปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างความรู้เชิงซ่อนเร้นและความรู้เชิงชัดเจน โดยโมเดลนี้ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ Socialization (การแลกเปลี่ยนความรู้เชิงซ่อนเร้นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรง) Externalization (การเปลี่ยนความรู้เชิงซ่อนเร้นให้เป็นความรู้เชิงชัดเจน เช่น การบันทึก) Combination (การรวมความรู้เชิงชัดเจนที่มีอยู่แล้ว) และ Internalization (การนำความรู้เชิงชัดเจนไปพัฒนาเป็นความรู้เชิงซ่อนเร้น) 3. การจัดเก็บและเรียกคืนความรู้ เมื่อความรู้ถูกสร้างขึ้นหรือระบุได้แล้ว ความรู้ดังกล่าวต้องถูกจัดเก็บในลักษณะที่ง่ายต่อการเรียกใช้งาน องค์การมักใช้แหล่งเก็บความรู้ เช่น ฐานข้อมูล ระบบอินทราเน็ต และระบบคลาวด์ ความมีประสิทธิภาพในขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับการจัดหมวดหมู่ การใส่แท็ก และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ (Alavi & Leidner, 2001) ขณะที่ Grant (1996) ระบุว่า การมีแหล่งเก็บความรู้ที่มีการจัดการอย่างดีจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 4. การแบ่งปันความรู้ การแบ่งปันความรู้หมายถึงการกระจายความรู้ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ในเวลาที่เหมาะสม การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน และการจัดอบรม เป็นวิธีที่นิยมในการอำนวยความสะดวกในขั้นตอนนี้ Davenport and Prusak (1998) ชี้ว่า ความไว้วางใจและวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ การนำแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้อย่างช่วยทำให้กระบวนการนี้มีความคล่องตัวมากขึ้นด้วยการสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ 5. การใช้ประโยชน์จากความรู้ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ KM คือการนำความรู้ที่ได้รับมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรม การใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และปรับปรุงการให้บริการ (Grant, 1996) ตัวอย่างเช่น บริษัท Toyota แสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต

สรุป กระบวนการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอนการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและเรียกคืนความรู้ การแบ่งปันความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการแข่งขันและให้บริการ

## เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงเป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ Bacha (2002) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ 1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรได้เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจโดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ 3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการ

แทรกแซงมาก มักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน 4. ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้าแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ 5. การพัฒนาทรัพยากรเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ เป็นต้น 6. การยกระดับผลิตภัณท์การจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต และบริการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณท์นั้นอีกด้วย 7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร 8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคลการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกันการจัดการ ด้านเอกสารการจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร ส่วน Panich (2003) กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้มีประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ 1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Sakrungruangphongsakul and Yutthawiboonchai (2006) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ เช่น 1. ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กรตลอดไป 2. ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณท์ การให้บริการ หรือการเรียนรู้งานใหม่ 3. ปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร 4. เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณท์และกระบวนการ 5. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 6. ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การดำเนินธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังช่วยให้องค์กรในหลากหลายภาคส่วน เช่น การศึกษา ธุรกิจ และสาธารณสุข สามารถระบุ สร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1. ทางด้านการศึกษา การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสำรวจและรวบรวมความรู้ภายในองค์กร วางแผนการจัดเก็บและพัฒนาความรู้ รวมถึงการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและนักเรียน (Office of the Public Sector Development Commission and National Productivity Institute, 2005) 2. ทางด้านธุรกิจ ในภาคธุรกิจ การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และการนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) มาใช้ในการจัดหมวดหมู่และค้นหาความรู้ (Kewsuwun, 2020) และ 3. ด้านสาธารณสุข การจัดการความรู้ในภาคสาธารณสุขมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการและการดูแลสุขภาพของประชาชน โดยการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสุขภาพ การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรทางการแพทย์ และการนำความรู้ไปใช้ในการป้องกันและรักษาโรค (Department of Health, Ministry of Public Health, 2020)

สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ได้รับนั้นมีหลายประการ อาทิเป็นการปกป้อง พัฒนาและใช้ประโยชน์ ทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกและสะดวกในการเข้าถึงความรู้ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดจนเป็นการพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

## ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญในยุคที่ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งในการจัดการความรู้ที่มีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ องค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเปิดเผยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน จะช่วยลดอุปสรรคด้านการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Davenport & Prusak, 1998) โดยองค์กรจะต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจว่า ความรู้ที่จะมีการแบ่งปันนั้นเป็นที่ยอมรับ ผู้นำควรทำตนเป็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือไอเดียใหม่ ๆ และไม่ควรถ้าหากมีข้อผิดพลาด จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้คนในองค์กรกล้าที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้

2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ยุคปัจจุบันนี้ข้อมูลหรือสารสนเทศถูกจัดเก็บและเผยแพร่อยู่ในแพลตฟอร์มต่าง ๆ ล้วนแต่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการจัดเก็บ ค้นคืน และเผยแพร่ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้แบบไร้พรมแดนด้วยความสะดวก รวดเร็วในทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นองค์กรควรต้องมีระบบบริหารจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เริ่มจากการจัดทำระบบฐานความรู้ (Knowledge Repositories) ที่มีการคัดสรรอย่างเป็นระบบและทำการจัดการความรู้อย่างถูกต้องมีคุณภาพและน่าเชื่อถือ มีการระบบการทำงานร่วมกันแบบ Real-Time นำระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ หรือการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ และจัดทำระบบการจัดการเอกสารและเนื้อหา (Content Management Systems: CMS) เพื่อช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและได้ข้อมูลที่ทันสมัยเป็นปัจจุบัน (Update)

3. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการผลักดันนโยบายการจัดการความรู้ โดยต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ และวัดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งบางครั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนในเชิงกลยุทธ์ ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ กำหนดโครงสร้างองค์กร นำการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครื่องมือในการติดตาม วัดประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Nonaka & Takeuchi, 1995)

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ขาดและส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องสร้างระบบแรงจูงใจ พัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ออกแบบกระบวนการการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างเต็มใจ อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน เช่น การให้รางวัลและการยอมรับ การพัฒนาสมรรถนะหรือทักษะ สร้างเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการมีส่วนร่วม และการรับฟังความคิดเห็นหรือไอเดียใหม่ ๆ

5. การวัดผลและประเมินประสิทธิภาพ การวัดและประเมินประสิทธิภาพคือขั้นตอนที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรทราบว่า การจัดการความรู้ได้สร้างคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด โดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ด้านกิจกรรม ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อวัดประเมินผลการจัดการความรู้ด้านจำนวน

การเข้าถึงระบบการจัดการความรู้ เวลาที่ลดลงในการทำงาน และผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการ (Skyrme, 2001)

สรุป ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ 2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม 3. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ 4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน และ 5. การวัดผลและประเมินประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

## บทสรุป

การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวคนและองค์กร มาจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาคน พัฒนางานเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีศักยภาพในการทำงานและการแข่งขัน โดยมีขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ คือมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงหาความรู้มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1. มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการทำกิจกรรมและหาวิเคราะห์การวัดผลที่ดี มีมาตรฐานก็จะสามารถพัฒนา องค์กรให้มีความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมได้ หากองค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้ถ่ายทอดการนำไปใช้งาน เพื่อระบุได้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ 2. มีการสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) การเรียนรู้ของบุคลากร และทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กรรวมถึงการเขียนตำรา คู่มือ กระบวนการทำงาน มาตรฐานงานในรูปแบบของเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการผสมผสานความรู้ชัดแจ้งในการพัฒนาความรู้และอื่น ๆ (Combination) ไปสู่บุคคลจาก การเริ่มการเรียนการสอนในแต่ละสายวิชาการต่าง ๆ การเรียนรู้จากการทำงาน การอบรม การสัมมนา การฝึกงานในหน้าที่และอื่น ๆ ให้บุคคลมีความรู้ที่เป็นนัย (Internal) ต่อไป ซึ่งเป็นการสร้างเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) แบบยกระดุมอย่างต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กับการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอก 3. มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ หมายถึง องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบของตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และมาตรฐานงาน กลั่นกรองเป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการสืบค้นสำหรับการค้นหาของบุคลากรแต่ยังไม่ได้จัดระบบผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ 4. มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานประจำที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน การอบรม การสัมมนา การเรียน การสอนในหลักสูตรต่าง ๆ ของทุก ๆ ปีงบประมาณ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร รวมทั้งสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบันทึกจากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกมีการถ่ายทอดแนวทาง ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ 5. มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ หมายถึง องค์กรมีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเก็บฐานข้อมูลในการใช้งานประจำองค์กร เช่น ระบบสารสนเทศ ในการจัดการภายในองค์กร ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการด้านการเงินขององค์การภาครัฐ ระบบการบัญชาการและควบคุม เป็นต้น ซึ่งเป็นการผสมผสาน และบูรณาการไปสู่การใช้ระบบ เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ไปปฏิบัติยังคงเผชิญกับความท้าทาย เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การขาดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอ ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ 1. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ 2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม 3. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ 4. การมีส่วนร่วม

ของพนักงาน และ 5. การวัดผลและประเมินประสิทธิภาพ จึงเป็นการแก้ไขปัญหาและลดอุปสรรคในการจัดการความรู้ ที่ช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ องค์การประสบผลสำเร็จและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

## References

- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001) Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.  
<http://dx.doi.org/10.2307/3250961>
- Bacha, N. N. (2002). Developing learners' academic writing skills in higher education: A study for educational reform. *Language and Education*, 16(3), 161–177.  
DOI:10.1080/09500780208666826
- Boonyakit, B. et al. (2006). *Knowledge management: from theory to practice*. Jirawat Express.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Department of Health, Ministry of Public Health. (2020, January). *Knowledge Management Manual: Department of Health, Fiscal Year 2020*. [https://oec.anamai.moph.go.th/th/otherknowledge/download?id=103472&mid=38109&mkey=m\\_document&lang=th&did=31645](https://oec.anamai.moph.go.th/th/otherknowledge/download?id=103472&mid=38109&mkey=m_document&lang=th&did=31645)
- Drucker, P. (1994). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Harper Collins.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Kewsuwun, N. (2020). Knowledge management to support the operations of startup business in Thailand. *Nakhabut Paritat Journal*, 12(3), 203–212. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nakboot/article/view/240911>
- Khlungwisan, J., Thongnuch, S., & Ngamkanok, S. (2020). Factors affecting knowledge management of schools in Chonburi primary educational service area office 2. *Journal of Graduate School*, 17(78), 9–19. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/190528>
- Klaysud, S., & Punpanich, N. (2020). The development model for knowledge management in Royal Thai Navy. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 6(1), 144–258. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/view/241046>
- Numprasertchai, S. (2012). *Knowledge management*. SE-EDUCATION.

- Office of the Public Sector Development Commission and National Productivity Institute. (2005). *Knowledge management action plan: from theory to practice*. [https://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km\\_web/KMplanmanual.pdf](https://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Panich, V. (2003). *Knowledge management in the era of knowledge-based society and economy*. Thailand Knowledge Management Institute.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Rabporn, C. (2019). *Development of a knowledge management model for the Army Personnel Department*[Doctoral dissertation, Ramkhamhaeng University].
- Rumizen, M. C. (2001). *The complete idiot's guide to knowledge management*. Alpha.
- Sakrungruangphongsakul, S., & Yutthawiboonchai, J. (2006). *Information systems and knowledge management technology*. SE-EDUCATION.
- Skyrme, D. (2001). *Capitalizing on Knowledge*. Routledge. DOI:10.4324/9780080500683
- Suanpheng, P. (2009). *Information technology and innovations for knowledge management*. SE-EDUCATION.
- The Criteria and Procedures for Good Governance B.E. 2546 (A.D.2003). (2003, October 9). *The Royal Decree*. Chapter 3, Section 11. pp. 300.
- Thienthong, M. (2008). *Think-Pair-Share collaborative learning adapted as Mentor-Coached Think-Pair-Share*[Master's thesis, King Mongkut's University of Technology North Bangkok].