

การทบทวนแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

A Revisit of Concepts of Knowledge Management in Organizations

สุธรรม สิกขajarณ¹, ทศนีย์ ช่อเทียนทิพย์², วิรัตน์ มณีพฤษ³, ทศพล อัครพงษ์ไพบูลย์⁴

และ จำรัส แจ่มจันทร์⁵

Sutham Sikkhajarn¹, Tasanee Chothianthip², Wirat Maneephruet³

Tossapon Akkarapongpaiboon⁴ and Jaumrat Jiamjan⁵

นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Independent Scholar^{1,2,3,4,5}

E-mail: ¹ tossapon.akk@rmutr.ac.th

Retrieved 26-01-2019; Revised 13-02-2019; Accepted 25-02-2019

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการรวบรวมเนื้อหาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย (1) ความหมายการจัดการความรู้ (2) องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (3) กระบวนการในการจัดการความรู้ และ (4) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ บทความวิชาการนี้จึงช่วยสร้างความเข้าใจต่อการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสม และเป็นระบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่การเกิดองค์ความรู้ต่าง ๆ ในองค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการองค์ความรู้จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ รวมทั้งต้องเข้าใจความเกี่ยวข้องระหว่างองค์ความรู้และวิธีการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; กระบวนการจัดการความรู้; การจัดการความรู้ในองค์กร

Abstract

This academic article is a collection of important contents regarding the concepts of knowledge management in organizations, aiming to revisit concepts of knowledge management in organizations. The reviewed concepts included (1) definitions of knowledge management (2) components of knowledge management (3) knowledge management processes and (4) Key Success Factors of

Knowledge Management. Therefore, this article should help comprehend the importance of knowledge management and its process in order to construct appropriate and systematic knowledge to be transferred for developing a new body of knowledge in organizations. Nevertheless, knowledge management requires an integration of the content of body of knowledge and other essential elements such as relationships between body of knowledge and knowledge management methods in organizations. Then, those who are capable personnel in the organizations can obtain an access to knowledge, transform themselves to be knowledgeable people, and apply knowledge for their better work performance and efficiency

Keywords: Knowledge management; knowledge management process; knowledge management in organization

บทนำ

ในสภาวะที่โลกและสังคมอยู่ในท่ามกลางกระแสการแข่งขัน องค์การยุคใหม่จึงต้องมีการปรับตัวด้านการบริหารจัดการทุกรูปแบบเพื่อความอยู่รอดและยืนหยัดได้รวมทั้งต้องอยู่เหนือคู่แข่งอีกด้วย องค์การต้องทุ่มเททรัพยากรทุกประเภทเพื่อแข่งขันและทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด นอกเหนือจากทรัพยากรหลักที่เป็นเงินทุน ก็คือความรู้และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบางองค์กรได้ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่ง แนวคิดทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความรู้และมนุษย์ที่ได้รับความนิยมจากองค์กรต่าง ๆ แนวคิดหนึ่งก็คือ การจัดการความรู้ (knowledge management)

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่อก่อให้เกิด การเติบโต การสร้างงาน รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้จึงกลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน ดังนั้น การทำองค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถจากการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้พยายามปรับแนวทางการดำเนินงานในองค์กรด้วยในรูปแบบใหม่ ด้วยการทำให้ความรู้กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร (นลวัชร ชุนลา, เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์, 2558)

ในบทความนี้ ได้มีการรวบรวมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน 4 ประเด็น ประกอบด้วย (1) ความหมายการจัดการความรู้ (2) องค์ประกอบการจัดการความรู้ (3) กระบวนการในการจัดการความรู้ และ (4) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นฐานสำคัญ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้มากมาย ขึ้นอยู่กับว่าใครจะมองในแง่มุมใด หรือให้ความสำคัญในส่วนใด ดังนี้

ความหมายการจัดการความรู้ (Definitions of knowledge management)

การจัดการความรู้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย ขึ้นอยู่กับว่าใครจะมองในแง่มุมใด หรือให้ความสำคัญในส่วนใด เช่น

ยุทธนา แซ่เตียว (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรที่เป็นเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

บดีนทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ความสามารถขององค์กรและศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้องค์กรมีผลลัพธ์ของงานที่ดีขึ้น มีการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพขึ้น มีบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีความสามารถเก่งมากขึ้น

อีกมุมมองหนึ่งให้น้ำหนักไปที่กระบวนการ ซึ่งเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของธรรมชาติที่มนุษย์จะจัดการเรียนรู้ให้กับตนเอง มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

พรณี สอนเพลง (2552) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ธรรมชาติ การจัดการทางธรรมชาติที่มีความหลากหลายให้สามารถอยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกันอย่างเป็นปกติสุขโดยความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และสาเหตุนั้นเป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติด้วย ซึ่งสามารถพิสูจน์ด้วยกระบวนการทางด้านวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดกระบวนการที่องค์กรยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและมีเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้

รุจิจันทร์ พิริยะสงวนพงศ์ (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการซึ่งช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือก รวบรวม เผยแพร่และโอนย้ายสารสนเทศที่มีความสำคัญ อีกทั้งยังประกอบด้วยความรู้และความชำนาญงาน โดยจัดไว้ในฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานที่มักเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ส่วนในมุมมองที่ให้ความสำคัญไปที่เครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้เพื่อพัฒนาองค์การมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการจัดการความรู้

อาภรณ์ ภูริทนต์ (2551) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กลไกขับเคลื่อนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันเรื่องราว ประสบการณ์ และความรู้ที่มีอยู่ออกมาโดยผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนดขึ้นมา เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น อันนำไปสู่เป้าหมายหรือผลการทำงานทั้งในระดับตัวบุคคล หัวหน้างาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2551) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การทำให้เกิดเกลียวความรู้ (knowledge spiral) เพื่อให้เกิดความงอกงามของความรู้ใหม่ นำมาพัฒนางาน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี (2555) การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การกำหนดให้องค์กรมีการจัดการและนำความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหา

ความรู้ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ว่าการจัดการความรู้นั้นต้องช่วยในการพัฒนางานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนในต่างประเทศ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ ดังนี้

Hurley and Green (2005) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นการจัดระเบียบเพื่อสร้างสรรค์องค์การและใช้ความรู้เพื่อสนับสนุนและปรับปรุงองค์การ

Hussain, Lucas, and Ali (2004) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบข้อมูลข่าวสาร ทักษะที่จะช่วยปรับปรุงองค์การในยุคการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่คุ้มค่ากว่า

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ทั้งที่ได้เผยแพร่ออกมาแล้วและที่ยังฝังติดอยู่กับบุคคล เพื่อจัดเก็บให้เป็นระบบพร้อมที่จะนำมาใช้งานเพื่อพัฒนาองค์การได้ตลอดเวลา ซึ่งรวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บและเรียกใช้งาน เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไป

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a knowledge management)

จากโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society) ซึ่งการขับเคลื่อนทางสังคมและเศรษฐกิจต้องอาศัยความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยที่กระบวนการในการนำฐานความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้นต้องอาศัยการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้จะทำได้ดีในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้นมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

Franklin (2005) กล่าวว่า ความสำเร็จการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน กระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1) คน (people) กลยุทธ์หลักที่องค์การใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์การ ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ การพัฒนาคนในองค์การจึงมีความสำคัญอันดับแรกการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ เพื่อแสวงหาสร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์เช่น การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์การ

2) กระบวนการ (process) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและ

ภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (knowledge acquisition) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2548) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำ ผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดสิ่งที่เรียกว่า วิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นวงจรของการจัดการความรู้

2.2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การมี 4 ระดับ ได้แก่ Know What (รู้ว่าเป็นอะไร เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) Know How (รู้วิธีการ เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) Know Why (รู้เหตุผล เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหา มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ

2.3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (knowledge utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์การได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (collaborative platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้กันร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกันระบบเครือข่าย (network) เป็นโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนาและวัฒนธรรม (culture) เช่น วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน



รูปที่ 1 Knowledge Management Synergy

ที่มา: Franklin, 2005, <http://www.providersedge.com/kma>

รุจิจันทร์ พิริยะสงวนพงศ์ (2549, น. 304-306) กล่าวถึงองค์การที่ประสบผลสำเร็จว่าจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (intellectual capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการแพร่กระจายความรู้จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ ที่สามารถเรียกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ และยังนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และมีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยขึ้นอย่างไม่มีวันจบสิ้น โดยที่วัฏจักรด้านการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ ซึ่งกำหนดได้จากการกระทำของบุคคล
- 2) การจับความรู้ โดยการคัดเลือกความรู้ที่มีมูลค่าและสมเหตุสมผล
- 3) การปรับความรู้ โดยมีการจัดบริบทความรู้ใหม่ที่น่าไปปฏิบัติได้
- 4) การเก็บความรู้ โดยทำการจัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ไว้ภายในฐานความรู้ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกเมื่อที่ต้องการ
- 5) การจัดการความรู้ โดยทำการปรับความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งมักจะมีการตรวจสอบและทบทวนถึงความตรงประเด็นและความถูกต้องของความรู้อยู่เสมอ
- 6) การเผยแพร่ความรู้ โดยนำเสนอความรู้ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่บุคคลต้องการ ไม่ว่าจะเป็นที่ใดหรือเวลาใดก็ตาม

การพัฒนาโดยการสร้างความรู้ใหม่หรือปรับความรู้เก่าอยู่เสมอ ดังนั้นความรู้จะไม่มีวันหมดสิ้น และมีอายุการใช้งานนาน โดยผ่านกระบวนการปรับความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งมีกิจกรรมการจัดการความรู้ 3 กิจกรรม เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การสร้างความรู้ เกิดจากการที่บุคคลเกิดความสงสัยหรือได้มาจากการปฏิบัติเป็นประจำ เพื่อนำมาซึ่งความรู้ โดยอาจแยกกันระหว่างการสร้างความรู้ใหม่และการได้มาของความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

กิจกรรมที่ 2 การใช้ความรู้ร่วมกัน คือ การที่บุคคลหนึ่งแสดงความคิด การหยั่งรู้ผลลัพธ์ และประสบการณ์ไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านสื่อกลาง เช่น ระบบคอมพิวเตอร์

กิจกรรมที่ 3 การแสวงหาความรู้ คือ การที่บุคคลแสวงหาความรู้ จากแหล่งความรู้ในองค์กร โดยเกิดขึ้นหลังจากที่มีการใช้ความรู้ร่วมกัน ผลที่ได้ คือ แนวคิดใหม่ที่จะเกิดเป็นความรู้ต่อไป

ฉลาด จันทรสมบัติ (2550) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ประกอบด้วย

1) การสร้างความรู้ (building knowledge) ได้จากประสบการณ์ในการไปศึกษาดูงานและฝึกอบรม จากกลุ่มเครือข่ายมีผลงานดีเด่น มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของกลุ่มองค์กรตนเองที่เป็นเอกลักษณ์ ตลอดทั้งการสร้างเครือข่ายแห่งความร่วมมือที่มองถึงเป้าหมายระยะยาว

2) การจำแนกความรู้ (classifying knowledge) มีการจัดระบบองค์ความรู้ที่เด่นและชัดเจน มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีการร่วมคิดร่วมปฏิบัติในแต่ละกระบวนการผลิต มีวิธีการปฏิบัติที่ดีและการจัดบันทึกข้อมูลเป็นรายบุคคล

3) การจัดเก็บความรู้ (storing knowledge) มีการจัดเก็บความรู้ของกลุ่มเป็นเอกสารและสิ่งพิมพ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มีการจัดบันทึกลงในสมุดเป็นรายบุคคลตามบทบาทหน้าที่และมีผู้บันทึกข้อมูลตามประเภทกิจกรรม มีการจัดเก็บลงในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และมีการบันทึกลงในเว็บไซต์ของกลุ่มตนเอง

4) การนำความรู้ไปใช้ (implementing knowledge) การนำความรู้ไปใช้ทั้งในสื่อบุคคล เอกสาร ทั่วไปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้ มีศูนย์จัดการความรู้ขององค์กร มีสถานที่ตั้งศูนย์ที่ชัดเจนและสามารถให้บริการแก่สมาชิกกลุ่ม

5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing knowledge) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนภายในและภายนอก ทั้งเวทีจริงและเวทีเสมือน โดยผ่านอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ในประเด็นที่สนใจ

6) การประเมินความรู้ (evaluating knowledge) เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินการพัฒนาแล้ว พบว่า คนในกลุ่มองค์กรชุมชนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น ทำงานเป็นทีม ทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีมาตรฐานการทำงาน มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลจากภายในชุมชนและภายนอกชุมชนได้มากขึ้น

การจัดการความรู้หากปราศจากบุคคลก็จะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้น เทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง กระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย การเข้าถึงความรู้ การกลั่นกรองความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการเผยแพร่หรือการกระจายความรู้ เมื่อมองโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) มีบุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะในการเรียนรู้ คิดทำ สิ่งใหม่ ๆ 3) ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ 4) โครงสร้างขององค์กร การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่กระจายอำนาจ 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นบรรยากาศและวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้จะต้องมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลและช่วยในการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) ระบบการจัดการ

มีการจัดระบบงานและมีบุคลากรรับผิดชอบ และ 8) การเสริมแรงให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรแต่ละแห่งนั้นย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับ การเลือกใช้เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งในกระบวนการจัดการความรู้เป็นขั้นตอน ของการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผ่านการ ทำงานร่วมกัน ด้วยวิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนา งาน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

การจัดการความรู้ในมุมมองด้านนโยบายและการปฏิบัติ สามารถใช้สนับสนุนการบริหารการศึกษา ในการสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดการความรู้ เป็นการทำให้สถานศึกษา ได้เตรียมตัวพัฒนาไปสู่ยุค ขาวสาร เพราะสังคมแห่งความรู้ (knowledge based society) องค์กรสามารถสำเร็จได้ ต้องสามารถ พิจารณาสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของทุนความรู้ (Rowley, 1999) ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะ ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) กระบวนการจัดการความรู้ ต้องไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปัน ร่วมมือและการใช้ทรัพยากรความรู้ด้วยกระบวนการจัดการ ความรู้ ได้มีผู้ให้คำอธิบายกระบวนการในการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

บุญดี บุญญากิจ (2549) อธิบายว่า จากการศึกษากรอบแนวคิดของการจัดการความรู้แล้ว สามารถสรุปขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการความรู้ (Knowledge process) 7 ประการ คือ (1) การค้นหา ความรู้ (knowledge identification) (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) (5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) (6) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) และ (7) การเรียนรู้ (Learning) ทั้ง 7 ขั้นตอนจะช่วยให้้องค์กร สามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ดังนั้นแต่ละองค์กรสามารถเลือกขั้นตอนกระบวนการให้เหมาะสมกับองค์การของตน เนื่องจากความพร้อมของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรของตนมีขั้นตอนใดที่ยังขาด อยู่ มีขั้นตอนใดที่เป็นส่วนสำคัญที่จะนำมาเป็นรูปแบบหลักของตน เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ ขององค์กร เป็นระบบถูกฝังแทรกซึมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ

Seng, Zannes, & Pace, 2002) กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การได้มาซึ่งความรู้ (capturing knowledge) เป็นวิธีการได้มาซึ่งความรู้
- 2) การจัดเก็บความรู้ (storing knowledge) นำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บในฐานข้อมูล หรือรูปแบบอื่น ๆ
- 3) จัดระบบข้อมูล (processing knowledge) การพิจารณากลั่นกรองความรู้เปรียบเทียบกับความรู้

วิเคราะห์ แบ่งแยกประเภทความรู้

4) การแบ่งปันความรู้ (sharing knowledge) การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบข้อมูลข่าวสาร หรือผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5) การใช้ความรู้ (using knowledge) ใช้แก้ปัญหาและนำมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Marquardt (2002) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์การนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การแสวงหาความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 2 วิธี คือ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์การและแหล่งความรู้ภายในองค์การ

1.1) การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก (External collection of knowledge) ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจะต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อ บทความ การดูข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ และเทคโนโลยีการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น

1.2) การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์การ (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ นับเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยพัฒนาความร่วมมือได้ องค์การสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์การโดยค้นหาความรู้จากบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงาน และองค์การได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น การสร้างความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ทุกคนสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้

Marquardt (1996) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit knowledge) กับความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit knowledge) การสร้างความรู้มี 4 รูปแบบ คือ

2.1) การสร้างความรู้ในตน (Tacit to tacit creation of knowledge) เป็นรูปแบบส่วนตัวที่ความรู้ภายในตัวบุคคลถูกส่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยการฝึกหัดงานด้วยกัน การใช้คนใกล้ชิดจากการทำงานด้วยกันสามารถเรียนรู้ด้วยกัน การสร้างความรู้ประเภทนี้ จะกลายเป็นความรู้ที่เห็นชัดเจนนายก การสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่เห็นแจ้งแล้ว (Explicit to explicit knowledge) ความรู้ประเภทนี้เกิดจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว การสร้างความรู้แบบนี้มีความจำกัด เพราะจะมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.2) การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่แล้วในตนไปสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit to tacit creation of knowledge) การสร้างความรู้แบบนี้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้วเพิ่มความรู้ในตนเข้าไปผสมผสานด้วย แล้วสร้างสรรค์สิ่งใหม่สามารถแบ่งปันกันได้ทั่วองค์การ

2.3) การสร้างความรู้จากที่เห็นชัดแจ้งแล้วไปสู่ความรู้ในตน การสร้างความรู้ประเภทนี้ เกิดขึ้นเมื่อความที่มืออยู่แล้วได้รับการถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์การแล้วเกิดความรู้ในตน (Tacit knowledge) ขึ้น

2.4) การสร้างความรู้องค์การสามารถสร้างได้โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต Newman and Conrad (1999) กล่าวว่า การสร้างความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้ เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาความรู้ การคิดค้น และการรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและใช้วิธีการที่หลากหลาย

3) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge transfer and utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การถ่ายโอน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์จากประสบการณ์ของอีกบุคคลหรือกลุ่มอื่น (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000) การถ่ายโอนความรู้ มีความจำเป็นที่ขาดไม่ได้ สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ (Marquardt, 2002)

4) การจัดเก็บความรู้ และนำมาใช้ใหม่ (Knowledge storage and retrieval) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ องค์การต้องทำการพัฒนาว่าอะไร สำคัญที่ต้องนำมาใช้ได้อย่างไร องค์การสร้างให้ข้อมูลสารสนเทศมีความหมายโดยการทบทวน วิจัย ทดลอง การเก็บความรู้เกี่ยวข้องกับเทคนิค (บันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น) รวมถึงกระบวนการ (ความจำของกลุ่มและบุคคลประชาชาติ) ความรู้ที่เก็บควรมีลักษณะดังนี้ (Marquardt, 2002, p.28)

4.1) กำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาทางและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.2) แบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงานอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้

4.3) จัดหมวดหมู่ เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจนและรัดกุม การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึง ความต้องการวัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้หน้าที่ การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ เพื่อให้การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Key Success Factors of Knowledge Management)

การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ซึ่งประเด็นนี้จัดเป็นสิ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการติดตามผล การดำเนินการสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1) ผู้บริหาร (Executive) ในการจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำการจัดการความรู้ ควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และกระตุ้นมีส่วนร่วมใน

การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2) บุคลากร (People) ความรู้ของบุคลากรในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งความรู้ที่ได้นั้นได้มาจากการเรียนรู้และวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดจากการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เหมือนแนวทางปฏิบัติในการจัดการการเปลี่ยนแปลง คนเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

3) กระบวนการ (process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปยังผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

4) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้จัดการเนื้อหาที่เกิดจากความร่วมมือโดยการจัดให้เป็นหมวดหมู่ อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เครือข่าย และช่องทางความรู้ รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

5) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารระหว่างคนในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคนสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ เป็นต้น

6) ความร่วมมือของคนในองค์กร (Internal Approach) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น (จิตติเดช ลือตระกูล, 2563)

สรุป

การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รวดเร็วและเหมาะสมมากขึ้น ในกระบวนการของการจัดการความรู้ (knowledge management) ได้ 5 ขั้นตอนประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและแหล่งความรู้ภายในองค์กร (2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กรได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น (3) การจัดระบบความรู้ (knowledge organization) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยจัดเก็บเป็นระบบเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ (4) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (knowledge transfer and utilization) เป็นกระบวนการเพื่อทำให้เกิดการกระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างกลุ่มรวมทั้งการถ่ายทอดระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่การงาน และ (5) การประเมินความรู้ (knowledge evaluation) เป็นกระบวนการศึกษาผลการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำข้อมูลที่ศึกษาได้มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งกระบวนการของการจัดการความรู้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและระหว่าง

บุคลากรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้มากขึ้น การที่บุคลากรได้เรียนรู้ถึงจุดประสงค์และทิศทางที่องค์การต้องการให้ถึงเป้าหมาย รู้ถึงความสอดคล้องระหว่างงานที่ตนเองได้ทำ กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โดยภาพรวมขององค์การนั้น จะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์การในการที่จะพัฒนาตนเองและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งนั้นสูงขึ้น เพราะการจัดการทางระบบความรู้ของบุคลากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเอื้ออำนวยให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และยิ่งหากองค์การสามารถนำเอาคุณประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ด้วยแล้ว ยิ่งจะทำให้การปรับตัวเพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้นด้วย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการนำเอามาประยุกต์ใช้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันนี้

เอกสารอ้างอิง

- ฉลาด จันทรมบัติ. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน* (วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2548). บุคลากรทางการศึกษา: ทักษะในการจัดการความรู้. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(1), 11-13.
- ฐิติเดช ลือตระกูล. (2562). *แนวคิดและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)*. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2562, จาก <https://www.phar.ubu.ac.th/km/?p=197>
- นลวัชร ขุนลา เกษราภรณ์ สุดตาพงค. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*, 35, 134.
- บดีนทร์ วิจารย์. (2547). *การจัดการความรู้ สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี. (2555). *คู่มือการจัดการความรู้*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชธานี.
- บุญดี บุญญาภิจ. (2549). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2551). *กลั่นสามก๊ก: ฉบับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- พรรณี สวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). *การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- รุจิจันทร์ พิริยะสงวนพงศ์. (2549). *สารสนเทศทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8.
- Franklin, B. (2005). *Knowledge management synergy*. Retrieved April 13, 2018, from <http://www.providersedge.com/kma>
- Hurley, T. A., & Green, C. W. (2005). *Knowledge management and the nonprofit industry: A within and between approach*. Retrieved April 20, 2018, from <http://www.tlainc.com/articl79.htm>
- Hussain, F., Lucas, C., & Ali, M. A. (2004). *Managing knowledge effectively*. Retrieved May 6, 2018, from <http://www.tlainc.com/articl66.htm>
- Franklin, B. (2005). *Knowledge Management Synergy*. Retrieved May 6, 2018, from <http://www.providersedge.com/kma>
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw–Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw–Hill.
- Newman, B., & Conrad, K. W. (1999). A framework for characterizing knowledge management methods, practice, and technologies. Retrieved May 23, 2018, from <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framework.pdf>
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management?. *The Journal of Knowledge Management*, 20(8), 416–419.
- Seng, C. V., Zannes, E., & Pace, R. W. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 14(4), 138–147.