



ตรวจสอบ ความเข้าใจ

ในบทนี้จะเป็นการตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจ เพื่อเตรียมปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ โดยส่วนสำคัญที่ควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนนั้นประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



เรามาลองเริ่มจากรายการตรวจสอบ (Checklist)
การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้
กันก่อนนะคะ



ตรวจสอบการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

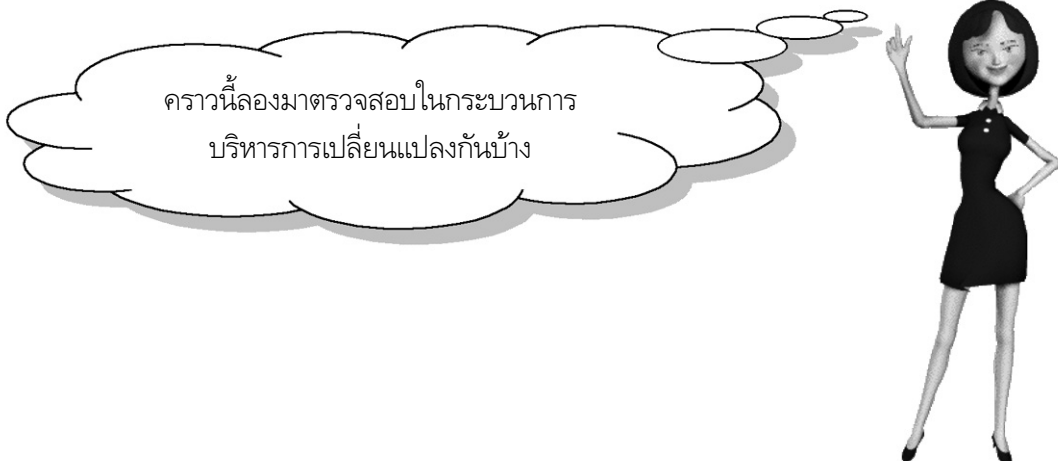
กระบวนการจัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
 1.การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)	■ ค้นหาองค์การมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใดอยู่ที่ใคร และความรู้ใดที่องค์กรจำเป็นต้องมี	
	■ จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
 2.การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	■ มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้	
	■ จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	
	■ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น ได้มีการสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้	
 3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	■ จัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว	
	■ แบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้โดยคำนึงถึงว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น	



กระบวนการจัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	ประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น	
	■ จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	
	■ ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์การ โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน	
	■ เรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้	
5.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	มีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ	
	■ “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ	
	■ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป	



กระบวนการจัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือ การจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	
	■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก	
7.การเรียนรู้ (Learning)	■ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด	



ควรนำลองมาตรวจสอบในกระบวนการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงกันบ้าง



ตรวจสอบการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)	■ สำรวจความพร้อมองค์การด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	
	■ นำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงานแสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลา โดยมีผู้บริหารอนุมัติ	
	■ ทีมงานติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้	
	■ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญและสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัยเกิดขึ้นหรือเข้มแข็งมากขึ้น	
	■ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนในองค์กรเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม เช่น การประชุมผู้บริหารมีวาระเรื่องการจัดการความรู้เป็นประจำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	
2) การสื่อสาร (Communication)	■ มีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่างรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิดโครงการอย่างเป็นทางการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม การประกวดคำขวัญ การใช้สื่อเสียงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น	
	■ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา	

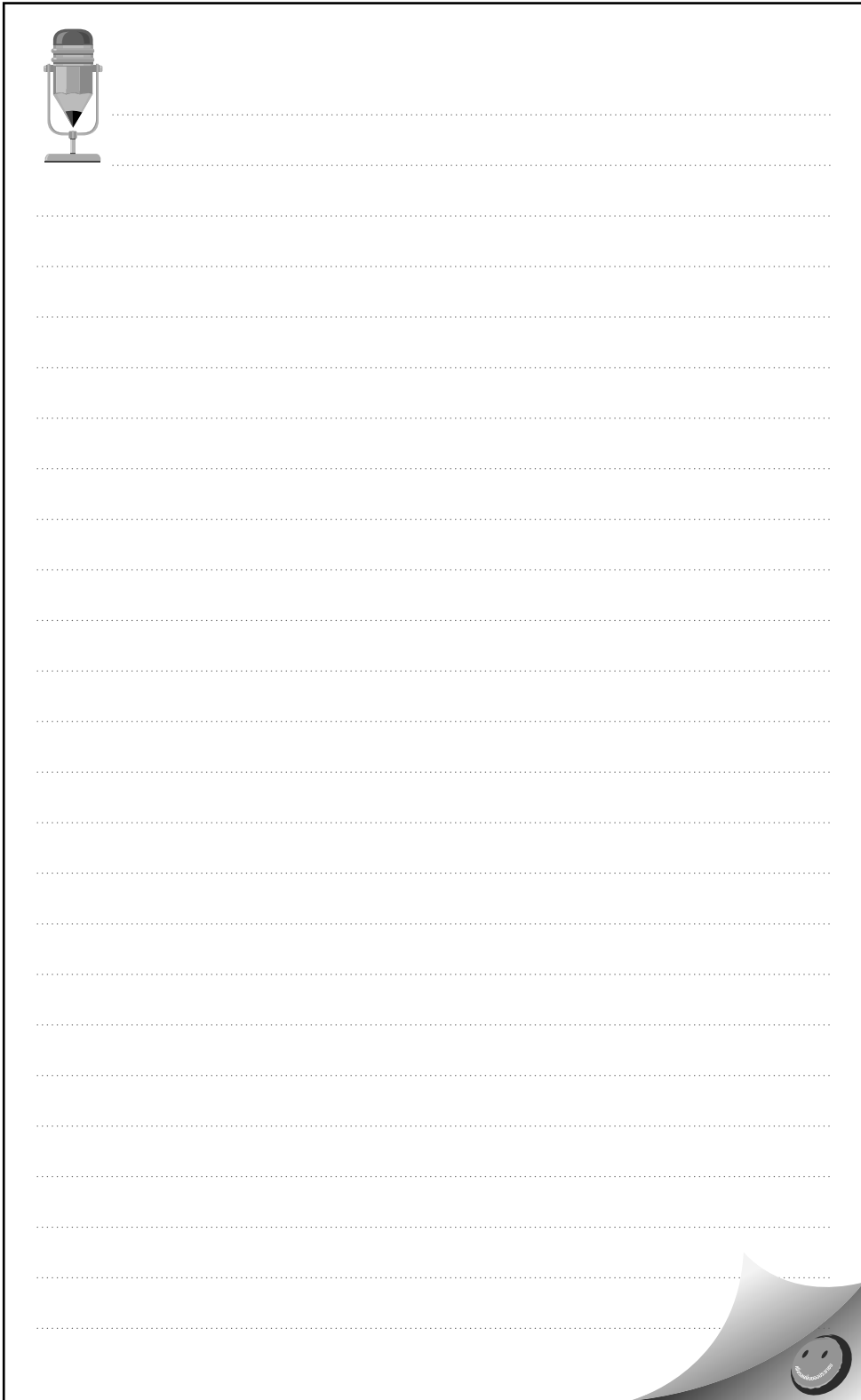
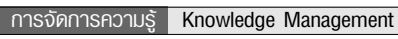


กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
3) กระบวนการและ เครื่องมือ (Process & Tools)	■ มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผังการทำงาน (Work Flow) ผังก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา (Search Engine)	
	■ เครื่องมือที่หน่วยงานของท่านเลือกใช้ คือ ● การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ● ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ● ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ● เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ● ฯลฯ	
	■ มีการติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและ เครื่องมืออย่างต่อเนื่อง	
4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้ (Training & Learning)	■ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรม และเรียนรู้	
	■ มีการกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่ เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม	
	■ การฝึกอบรมในห้องเรียน	
	■ การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น	
	■ การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือ สิ่งพิมพ์ต่างๆ	
	■ การเยี่ยมชมองค์กรอื่น เป็นต้น	
	■ องค์กรควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง เนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นสำหรับทีมงาน จัดการความรู้	
	■ รู้วิธีการบริหารชุมชนนักปฏิบัติและการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร	
	■ การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้าน การจัดการความรู้	
	■ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร	



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
5) การวัดผล (Measurement)	มีการกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับคือ	
	■ ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System)	
	■ ผลผลิต (Output)	
	■ ผลลัพธ์ (Outcome)	
6) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition & Reward)	■ สำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยง กับกิจกรรมการจัดการความรู้	
	■ กำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน	







วัดระดับ ความเข้าใจ

ในบทนี้มาทำการวัดระดับความเข้าใจกันในเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทั้งในเรื่องของความรู้ต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวคิดและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้



ลองตอบคำถามทั้งหมดเพื่อวัดระดับ
ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้



คำถามเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1. จงอธิบายความหมายของ “ความรู้”

.....

.....

.....

2. จงอธิบายจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์การท่าน มาพอสังเขป

.....

.....

.....

3. จงอธิบายความหมายของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

.....

.....

.....

4. จงอธิบายความหมายของความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

.....

.....

.....

5. จากแนวคิดของ James Brian Quinn จำแนกระดับของความรู้ออกเป็นกี่ระดับ
ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

6. จงอธิบายความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)

.....

.....

.....



7. จงอธิบายความหมายของการสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)

.....

.....

.....

8. จงอธิบายความหมายของการผนวกความรู้ (Combination)

.....

.....

.....

9. จงอธิบายความหมายของการฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)

.....

.....

.....

10. จงอธิบายแนวคิดสำคัญของหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

.....

.....

.....

11. จงอธิบายความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)

.....

.....

.....

.....

12. จงอธิบายความหมายของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

.....

.....

.....

.....



13. จงอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

.....

.....

.....

14. จงอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

.....

.....

.....



แบบฝึกหัด

จงจับคู่ข้อความในคอลัมน์ทางขวามือมาไว้ทางซ้ายมือ

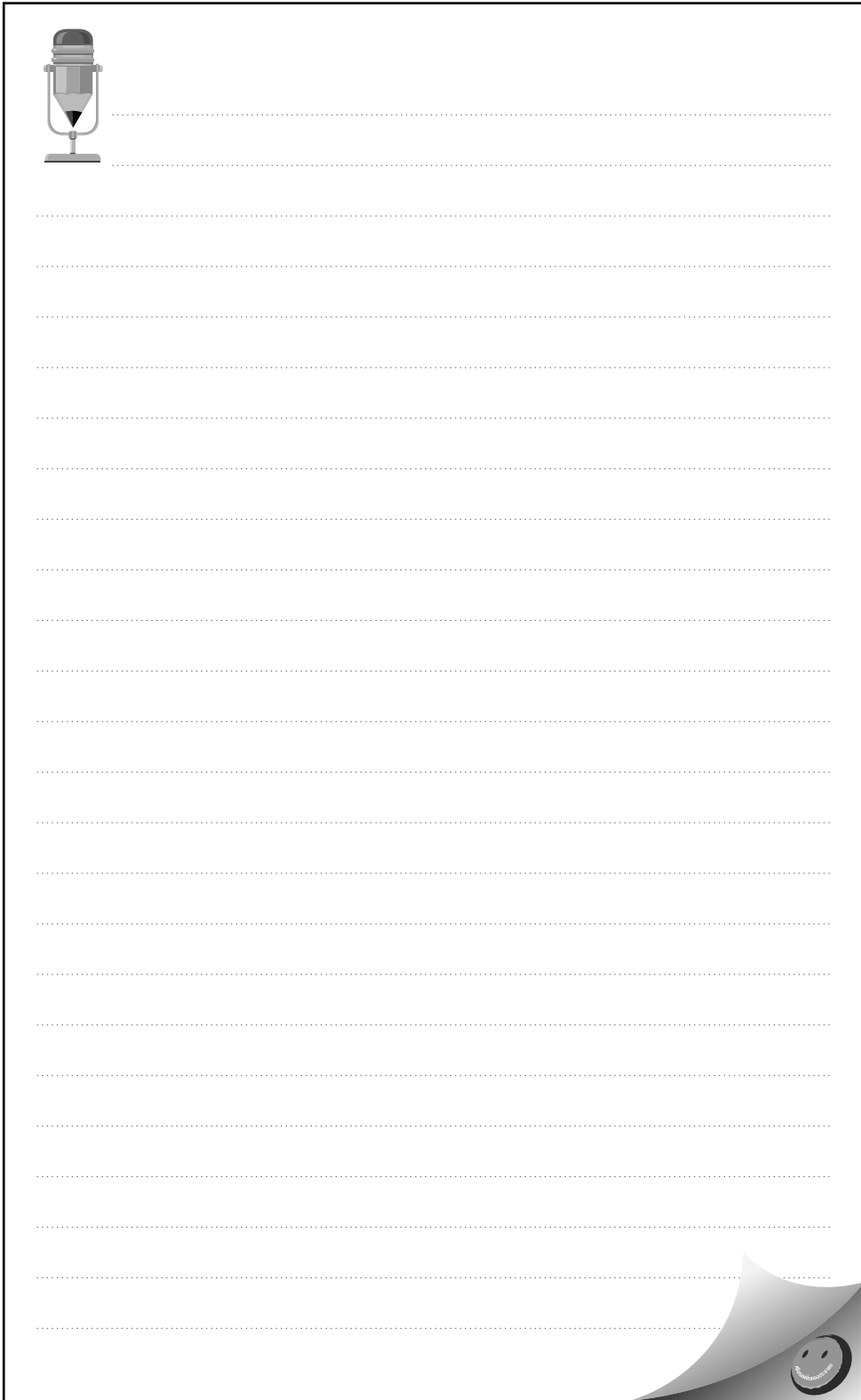
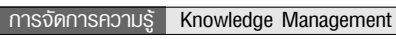
----- 1. การวัดผลการจัดการความรู้ในช่วงต้น	ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
----- 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง	ข. ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน
----- 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ในองค์กร	ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น
----- 4. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	ฌ. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง
----- 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้	ง. เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน
----- 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	จ. ทักษะคติในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ขององค์การที่ซึมลึกอยู่ในบรรทัดฐานและค่านิยม
----- 7. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ฉ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ เช่น Kick off day สะเก็ด KM
----- 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน	ช. Push / Pull
----- 9. วัฒนธรรมขององค์การ	ซ. Gift / Reward / ระบบสะสมแต้ม / การประกาศเกียรติคุณ
----- 10. ประโยชน์ของการวัดผลการจัดการความรู้	ฌ. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือสมุดหน้าเหลือง
----- 11. วงจรการเรียนรู้	ญ. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย / กลยุทธ์ขององค์กร
----- 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ฎ. การวัดตัวระบบ / กิจกรรม / แผนงาน



เฉลยแบบฝึกหัด

----ฎ---- 1. การวัดผลการจัดการความรู้ในช่วงต้น ----ฅ---- 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง ----ช---- 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ในองค์กร ----ง---- 4. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ----ก---- 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ----ซ---- 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ----ญ---- 7. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ ----ข---- 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ----จ---- 9. วัฒนธรรมขององค์กร ----ค---- 10. ประโยชน์ของการวัดผลการจัดการความรู้ ----ฆ---- 11. วงจรการเรียนรู้ ----ฉ---- 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข. ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น ฅ. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ง. เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน จ. ทักษะคิดในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ขององค์กรที่ซึ่มลึกอยู่ในบรรทัดฐานและค่านิยม ฉ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ เช่น Kick off day สะเก็ด KM ช. Push / Pull ซ. Gift / Reward / ระบบสะสมแต้ม / การประกาศเกียรติคุณ ฅ. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือสมุดหน้าเหลือง ญ. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย / กลยุทธ์ขององค์กร ฎ. การวัดตัวระบบ / กิจกรรม / แผนงาน
---	--







ฝากไว้ให้จดจำ



อย่าลืมนะครับ...
ความรู้ คือ พลังสู่ปัญญา

นิยามของ “ความรู้” มีค่าน้อยตามแต่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน และประสบการณ์ที่หลากหลายก็สร้างสรรค์ความรู้ได้หลายรูปแบบ ทำนองเดียวกันการจัดการความรู้ก็สามารถนำไปใช้เพื่อเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น

ประสบการณ์จากกรณีศึกษาหรือจากองค์การต่างๆ เป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่มีค่า แต่เราจะเรียนรู้ ทำความเข้าใจและนำไปต่อยอดในการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ สิ่งนี้เป็นเรื่องที่ท้าทายและอยากฝากไว้ให้จดจำ



เว็บไซต์ที่น่าสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ของประเทศไทย

1	CU-WB Knowledge Management Project	http://wb-cu.car.chula.ac.th
2	การจัดการความรู้ คณะแพทย-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM.htm
3	การจัดการองค์ความรู้ในศิริราช	http://www.si.mahidol.ac.th/km
4	โครงการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง	http://www.hkm.nu.ac.th
5	ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ	http://www.tkc.go.th
6	ศูนย์พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	http://www.ecommerce.or.th
7	สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล	http://www.ha.or.th
8	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	http://www.ftpi.or.th
9	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	http://www.kmi.or.th



เว็บไซต์ที่น่าสนใจในเรื่องการจัดการความรู้จากทั่วโลก

1	American Productivity and Quality Center	http://www.apqc.org
2	Asian Productivity Organization-APO	http://www.apo-tokyo.org
3	BRINT	http://www.brint.com
4	Buckman Laboratories Knowledge Nurture	http://www.knowledge-nurture.com
5	CIO	http://www.cio.com
6	David Skyrme: Knowledge Connections	http://www.Skyrme.com



7	Dialog on Leadership	http://www.Dialogonleadership.org
8	Ernst and Young	http://www.ey.com/global/content.nst/international/Home
9	Harvard Business Review	http://www.Harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/hbr/hbr-home.jhtml
10	Infonortics	http://www.infonortics.com
11	Information and Knowledge Management Society	http://www.ikms.org
12	KM Tool	http://www.kmtool.net
13	KM World	http://www.kmworld.com
14	Knowledge Management	http://www.kmmag.com
15	Peter F. Drucker	http://www.Peter-drucker.com
16	SOL - Society for Organizational Learning	http://www.solonline.org
17	Standards, Productivity and Innovation Board-SPRING	http://www.spring.gov.sg/portal/main.html
18	Sveiby Knowledge Associates	http://www.sveiby.com
19	The Gurteen Knowledge Website	http://www.gurteen.com
20	The Know Network-Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)	http://www.knowledgebusiness.com
21	The Knowledge Management Advantage	http://www.providersedge.com.kma
22	The Knowledge Management Forum	http://www.km-forum.org



23	The Knowledge Management Resource Center	http://www.kmresources.com
24	The World Bank	http://www.worldbank.org
25	Thinking Shift	http://www.thinkingshift.com
26	United Nation Population Fund- Knowledge sharing	http://www.unfpa.org/knowledgesharing
27	University of Kentucky	http://www.uky.edu
28	Knowledge Management	http://www.kmmagazine.com
29	International Society for Knowledge Management	http://isko.org
30	The European KM Community	http://www.knowledgeboard.com





เอกสารอ้างอิง

- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม (2549). วารสารราชทัณฑ์: วารสารเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้ในงานราชทัณฑ์ ปีที่ 54 ฉบับที่ 3 พ.ศ.2549.
- กรมศุลกากร (2549). คำรับรอง การปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การตามยุทธศาสตร์มุ่งสู่ระบบงานและบุคลากรมาตรฐานศุลกากรโลก.
- กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง (2549). เอกสารสรุปผลสัมฤทธิ์โดยรวมจากการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์การต้นแบบ.
- กรมศุลกากร และกรมราชทัณฑ์ (2549). เอกสารสรุปการสัมมนาเรื่อง “มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO”: KM กับการพัฒนาบุคลากร (HRD).
- กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2549). เอกสารสรุปคำบรรยายของนางวราพร แสงสมพร หัวหน้างานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 ณ ห้องประชุม 1 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย: “การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”.
- คณะทำงานการจัดการความรู้ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง. เอกสารประกอบการนำเสนอผลการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์การ.
- จิระประภา อัครบวร (2549). สร้างคน สร้างผลงาน.
- มานิดา นันทไมตรี (2547). สารนิพนธ์ การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์การของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพซิเซล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. เอ็กซเปอร์เน็ท.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550). สารนิพนธ์ การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. HR INTERVENTIONS.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. KM การจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. คู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้และการตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2550). รายงานประจำปี 2550 “ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย”.



- สมชาย นำชัยประเสริฐ (2551). เอกสารประกอบการสัมมนาโครงการการจัดการความรู้
เพื่อไปสู่การทำงานแบบเพื่อนคู่คิดเชิงกลยุทธ์, กระทรวงการพัฒนาสังคม
และความมั่นคงของมนุษย์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือการนำองค์การเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการ
ภาครัฐ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทาง
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การบริหารความรู้.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). การจัดการความรู้จาก
ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). คู่มือจัดทำแผนการจัดการ
ความรู้.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549). คู่มือการดำเนินงานตาม
ตัวชี้วัดการจัดการความรู้.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549). คู่มือการสร้างกิจกรรม
แลกเปลี่ยนเรียนรู้.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา, ธวัชชัย หล่อวิจิตร, จันทรีนา สงวน
รุ่งวงศ์, กุลชุตตา เขียววาณิช, ทิพย์สุภา กอบกู้ (2548). **Knowledge
Management: การจัดการความรู้**, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะ
กรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- อภิชาติ ศิวายาทร (2549). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง **Knowledge
Management**.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York:
McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1995). **The knowledge-creating company**. Harvard Business
Review, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company**.
New York: Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline**. New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C. Ross, R. and Smith, B. (1994). **The
fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning
organization**. New York: Doubleday.
- Tannenbaum, S. I. & Aliger, G. M. (2000). **Knowledge Management:
Clarifying the Key Issues**. USA: The International Association for
Human Resource Information Management.



อภิธานศัพท์การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Combination (การผนวกความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาแล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture)

Communication Channels (ช่องทางการสื่อสาร) หมายถึง สถานที่หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

Data (ข้อมูล) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ถูกบันทึกแต่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ โดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ

Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) หมายถึง ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ

Externalization (การสกัดความรู้ออกจากตัวคน) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้

Information Management (การจัดการสารสนเทศ) หมายถึง การจัดการสารสนเทศที่มีความหมายกว้างๆ ว่าเป็นการนำเอาข้อมูลมาประมวลผลให้เกิดเป็นความหมายที่จะทำให้เข้าใจได้ ซึ่งต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก เพราะทำได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

Information (สารสนเทศ) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

Internalization (การฝังหรือผนึกความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn)



KM Marketing (หลักการตลาดในการจัดการความรู้) หมายถึง แนวคิดการบริหารแบบนักการตลาดที่จะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ที่สามารถประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้และทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยหลักการตลาดประกอบด้วย 4Ps ในอดีต คือ ตัวสินค้า (Product) การส่งเสริมการขายหรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion) การจัดสถานที่จำหน่าย (Place) และการตั้งราคา (Price) มาจนถึงปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนไปเป็น 4Cs คือ ตัวลูกค้า (Customer) การสื่อสาร (Communication) ความสะดวกสบายของการเข้าถึงสินค้า (Convenience) และค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าของลูกค้า (Cost)

KM Model (ตัวแบบการจัดการความรู้) หมายถึง ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM Model) นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ 1) การสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model) 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) 3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives) 4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

Knowledge Management (การจัดการความรู้) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

Knowledge Owner (เจ้าของความรู้) หมายถึง กลุ่มผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการนำมาจัดการความรู้ โดยในการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องค้นหาเจ้าของความรู้ในเรื่องนั้นๆ ให้พบ และดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา

Knowledge Portal (ท่าหน้าเข้าข้อมูล) หมายถึง ระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลเฉพาะเรื่องหรือความรู้ในหัวข้อต่างๆ ทั้งสำหรับบุคคลภายใน และภายนอก การใช้ระบบ Knowledge Portal จะเพิ่มระดับความร่วมมือทางด้านการให้บริการข้อมูล

Knowledge User (ผู้ที่จะใช้ความรู้) หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกในการจัดการความรู้ เพื่อที่จะทราบว่าต้องดำเนินการจัดการความรู้เรื่องใดบ้างที่ตรงตามความต้องการของผู้ที่จะใช้ความรู้



Knowledge Warehouse (คลังความรู้) หมายถึง ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกขององค์กร มีการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ จำนวนมากมหาศาล ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้สามารถจะใช้สนับสนุนในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการวางแผนธุรกิจหรือการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

Knowledge (ความรู้) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ

Knowledge-Based Economy (เศรษฐกิจฐานความรู้) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐานสำคัญในการนำมาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

Learning Organization (องค์การแห่งการเรียนรู้) หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

Learning Styles (รูปแบบการเรียนรู้) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ความคิด และความรู้สึกที่บุคคลใช้ในการรับรู้ ตอบสนอง และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเรียนอย่างค่อนข้างคงที่

Mental Model (แบบแผนความคิด) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) และจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ

Personal Mastery (มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ) หมายถึง คุณลักษณะของคนในองค์กรที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

Public Sector Management Quality Award: PMQA (การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) หมายถึง รางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

SECI Model หรือ Knowledge Spiral (วงจรความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ



Shared Vision (สร้างวิสัยทัศน์ร่วม) หมายถึง การสร้างทัศนะความร่วมมือกัน อย่างยืดยาวของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะ มุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร

Simulation (การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง) หมายถึง สถานการณ์ที่จำลองการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การขับรถยนต์ หรือ การบังคับเครื่องบิน รวมทั้งอาจจำลองการซื้อขายหุ้นในตลาดหุ้นด้วย มักนำมาใช้ ในการศึกษาหรือการฝึกต่างๆ

Social Network (การจัดการความรู้โดยการใช้เครือข่ายทางสังคม) หมายถึง การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต โดยผ่านทางเว็บไซต์ที่ให้บริการ สำหรับผู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิดีโอ รูปภาพ ความสนใจหรืองานอดิเรก กับผู้อื่น และยังรวมไปถึงการพบปะหาเพื่อนใหม่ๆ หรือติดต่อกับเพื่อนเก่าอีกด้วย โดยความสัมพันธ์สามารถสร้างต่อกันเป็นทอดๆ ไป คล้ายเส้นใยแมงมุม จนเกิดเป็นสังคมขึ้น

Socialization (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอด ความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไปสู่คนโดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ของผู้ที่ สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และ การฝึกฝน

Systems Thinking (คิดเชิงระบบ) หมายถึง วิธีการคิด การอธิบาย และ การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่าง เป็นระบบ

Tacit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) หมายถึง ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

Team Learning (เรียนรู้เป็นทีม) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่ม ในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและ พัฒนาความฉลาด รอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, spanning most of the page width and height.

