

การจัดการความรู้

Knowledge Management

รศ.ดร.พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์<sup>1</sup>

ABSTRACT

Knowledge management article is intended to present. Knowledge Management from Gadik to the present day. By education Knowledge storage Disseminate knowledge Knowledge transfer and sharing knowledge. Use Document Research Analysis and synthesis From documents and research. Both domestically and internationally, it is found that the problem of corporate executives is not focused on knowledge. Understanding Knowledge Management Lack of understanding about the use of information technology in knowledge management Staff in the organization lack enthusiasm. Knowledge Management Process Planning and implementation are required in the planning phase. The current condition must be investigated. And targeting 1) internal knowledge of individual individuals 2) disclosure and sharing of knowledge 3) integration and alignment 4) adjustment and knowledge creation 5) personal learning And innovation 6) communication and knowledge sharing 7) knowledge creation revelation 8) learning organization 9) knowledge management system

**Keywords :** Knowledge Management

**บทคัดย่อ**

บทความเรื่องการจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ การจัดการความรู้ตั้งแต่อดีตจนถึงยุคปัจจุบัน โดยศึกษาความรู้ การจัดเก็บความรู้ เผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกัน ใช้การวิจัยเอกสาร ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ปัญหาผู้บริหารองค์กรไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ บุคลากรในองค์กรขาดความกระตือรือร้น กระบวนการจัดการความรู้ จะต้องมีการวางแผนและการปฏิบัติการในขั้นตอนการวางแผนนั้น ต้องทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน และการกำหนดเป้าหมาย 1) ความรู้แฝงภายในของปัจเจกบุคคล 2) การเปิดเผยและการแบ่งปันความรู้ 3) การรวมและการจัดวางแนวความรู้ 4) การปรับและการสร้างสรรค์ความรู้ 5) การเรียนรู้ส่วนบุคคลและนวัตกรรม 6) การสื่อสารและการปันความรู้ 7) การสร้างความรู้เปิดเผยใหม่ 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 9) ระบบการจัดการความรู้

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้



## บทนำ

ปัจจุบัน สังคมก้าวสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Society) ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบเครือข่ายระหว่างประเทศ เพื่อการติดต่อสื่อสารร่วมกัน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กร และพัฒนาระบบการทำงานใหม่ โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กร และเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) เพื่อเป็นการส่งเสริมและสร้างองค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น การจัดการความรู้เป็นแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการจัดการความรู้ จัดหาความรู้ จัดเก็บความรู้ เผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้และ การใช้ความรู้ร่วมกัน

ความหมายของการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกได้นำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการ ได้แก่ Maier (2007) Henrie and Hedgepeth (2003) Schermerhorn (2002) Alevi and Leidner (2002) and Trapp (1999) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์กรใหม่

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ โดยใช้ทุนทางปัญญา โดยมีหลักที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับขึ้น การจัดการความรู้เป็นการนำความคิดจากแนวคิดที่หลากหลายมารวมกันไว้ ได้แก่ ศาสตร์ด้านองค์กร อาทิ เช่น เรื่อง การเรียนรู้ ของ องค์กร (Organizational learning) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems) เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในองค์กรมีจุดมุ่งหมายสำคัญ (Bennet & Bennet, 2003, Davenport and Prusak, 1998) ดังนี้ 1) เพื่อให้องค์กรได้คำนึงถึงความสำคัญของความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) เพื่อส่งเสริมการให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความ ต้องการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีความผูกพันในการจัดการความรู้ให้แก่องค์กรใน ทุกระดับ 3) เพื่อสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ อาทิเช่น ระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงานการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนคนทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ 4) เพื่อให้มีการจัดการความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นการเพิ่มความรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญที่สุดของการ



จัดการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้เขียนพบว่าการจัดเก็บความรู้ เผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกัน แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันจึงนำไปสู่การค้นคว้าว่าการจัดการความรู้ควรไปในทิศทางใดที่เหมาะสมกับสภาพการณ์

### การจัดการความรู้

พบว่าปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ในประเทศไทย ภาครตร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 134-136) ได้เสนอไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ไม่ทำตัวเป็นต้นแบบนักจัดการความรู้ที่ดี ขาดความเข้าใจไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้หรือไม่มีระบบประเมินผลที่เหมาะสม 2) การดำเนินการสร้าง แลกเปลี่ยน ค้นหา ประยุกต์ใช้ ยังไม่เป็นระบบ หลักเกณฑ์ขาดเครื่องมือมาช่วยทำงาน พนักงานพบอุปสรรคหรือไม่สะดวกในการทำงาน 3) การตัดสินใจในการจัดการความรู้ ขาดการเปรียบเทียบ (benchmarking) ทำให้ไม่ได้ความรู้ กระบวนการที่ดีที่สุด (best practice) มาเป็นแนวปฏิบัติ 4) ไม่มีการจัดการความรู้เข้าระบบ การสืบค้นยังขาดประสิทธิภาพ 5) มีการปิดบังปัญหาในการเปิดเผยความรู้ กลัวไม่มั่นคงในอาชีพ หรือมีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กร ทำงานเป็นพวกเป็นฝ่าย 6) กลัวความลับถูกนำมาออกนอกองค์กร ขาดความเชื่อใจต่อผู้ปฏิบัติงาน พนักงานไม่มีความรักดี 7) ขาดการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลกับบุคลากรที่มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ซึ่งสรุปปัญหาในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารองค์กรไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ บุคลากรในองค์กรเมื่อเห็นว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญ จึงขาดความกระตือรือร้น ไม่สนใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาข้อมูล จัดเก็บข้อมูลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบภายในองค์กรร่วมกัน

### รูปแบบการจัดการความรู้

นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ (อชิโชค วิมลกร, 2555, หน้า 35-44)

1) รูปแบบการจัดการความรู้ของประพนธ์ พาสุขยัต (2550) ได้นำเสนอการจัดการความรู้ไม่รู้จบ (infinity KM) คือ การจัดการความรู้ ไม่รู้จบเกิดจากการผสมผสานระหว่างวงจรการจัดการความรู้ ชุดแจ้งที่มีลักษณะเป็นวงรอบที่วนอย่างต่อเนื่อง และวงจรการจัด การความรู้ฝั่งลึก ได้แก่ (1.1) วงจรการจัดการความรู้ชุดแจ้งประกอบด้วย 1) การเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ ต้องมีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เข้าถึงได้โดยง่าย และเมื่อเข้าถึงความรู้อย่างถูกต้อง นำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม ความรู้ที่เข้าถึงประกอบด้วยส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระกับส่วนที่เป็นบริบท ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารช่วยให้การค้นหาแหล่งข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว 2) การนำไปใช้ คือ ต้องสร้างความเข้าใจ มีการตีความให้เข้ากับบริบทที่จะนำไปใช้งาน



เป็นการปรับบริบทให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

3) การเรียนรู้ยกระดับเป็นการให้ความสำคัญของการเรียนรู้และความรู้ที่เกิดขึ้น คือ การนำบทเรียนที่เกิดขึ้นไปสร้างการเรียนรู้ต่อไป การเรียนรู้เกิดจากการปฏิบัติ 4) การรวบรวมจัดเก็บความรู้ คือ จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น (1.2) วงจรการจัดการความรู้ฝั่งลึก ประกอบด้วย 1) การมีใจแบ่งปันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตร มีใจในการแข่งขัน 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นความพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นร่วมกัน 3) การสร้างความรู้/ยกระดับจากการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้แต่ละคนยกระดับความรู้เดิมที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้น 4) การนำไปปรับใช้ เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะนำความรู้ไปปรับใช้ให้เหมาะสม

2) รูปแบบการจัดการความรู้ของยุทธนา แซ่เตียว (2547) ได้กล่าว โดยสรุปถึง การจัดการความรู้ คือ ต้องมีการสำรวจสภาพปัจจุบัน และการกำหนดเป้าหมายส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัติ นั้น มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การสำรวจและการวางแผนความรู้ คือ เริ่มสำรวจสภาพองค์ความรู้ภายในองค์กรปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร มีเป้าหมายในการพัฒนา ไปในทิศทางใด และต้องทราบแหล่งความรู้และงบประมาณ 2) การพัฒนาความรู้ ศึกษาลักษณะการพัฒนาความรู้จากภายใน โดยการใช้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ดังนี้

(2.1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองที่ผ่านมา

(2.2) การเรียนรู้จากการทดลอง

(2.3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และ

(2.4) การเรียนรู้จากการอบรมและพัฒนา

3) การถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้ที่พัฒนามีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรเป้าหมาย ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

(3.1) เน้นประสิทธิภาพ หรือ ให้แพร่กระจายองค์ความรู้ไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุนต่ำที่สุดวิธีนี้ เป็นการให้ความรู้ใน สิ่งที่บุคลากรในองค์กรควรปฏิบัติ

(3.2) เน้นประสิทธิผลหรือแพร่กระจายองค์ความรู้ อย่างครบถ้วน

3) รูปแบบการจัดการความรู้ของ Mc Nabb (2007) ได้กล่าวโดยสรุป เกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการความรู้ว่าความรู้เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกแก่การการเรียนรู้ โดยเกิด เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบได้แก่

1) ความรู้แฝงภายในของปัจเจกบุคคล (tacit knowledge of individuals) เป็นความรู้ที่อยู่ในภูมิรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร

2) การเปิดเผยและการแบ่งปันความรู้ (airing and sharing) เป็นการนำความรู้แฝงภายในของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

3) การรวมและการจัดวางแนวความรู้ (combining and aligning) นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้มาสร้างให้เป็นความรู้ในกลุ่มเดียวกัน

4) การปรับและการสร้างสรรค์ความรู้ (applying and creating) นำความรู้ที่จัดรวบรวมให้



เป็นไปในทางเดียวกันและนำไปสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

5) การเรียนรู้ส่วนบุคคลและนวัตกรรม (individual learning and innovation) เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติรวมทั้งเป็นการสร้างนวัตกรรมความรู้

6) การสื่อสารและการปันความรู้ (transmitting and sharing) เป็นการแจกความรู้ทั้งองค์กร

7) การสร้างความรู้เปิดเผยใหม่ (forging nex explicit knowledge) การเสนอความใหม่ให้กับองค์กร

8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9) ระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system) หลังจากการจัดการความรู้ขั้นตอนต่าง ๆ จากข้อ 1 ถึงข้อ 7 แล้ว เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อไปคือการจัดเก็บความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการนำมาใช้

4) รูปแบบการจัดการความรู้ของ Dalkir (2005) ได้กล่าวโดยสรุปถึงรูปแบบการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ

1) ขั้นการจับและ/หรือการสร้างความรู้ (knowledge capture and / or creation) เป็นขั้นการรวมความรู้ทั้งภายในและนอกองค์กร สำหรับการสร้างความรู้เป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ รวมถึงนวัตกรรมทางด้าน Know-How กระบวนการสร้าง

ความรู้แบบ Tasit เป็นการใช้ประสบการณ์และความรู้ความชำนาญของปัจเจกบุคคลในองค์กร สำหรับการสร้างความรู้แบบ Explicit มีการใช้ลักษณะการคิดเชิงระบบเข้าช่วย ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดโครงสร้างความรู้ วิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

2) ขั้นการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ (knowledge sharing and dissemination) เป็นการกระจายความรู้ทั่วองค์กร การแบ่งปันความรู้จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมากเมื่อสมาชิกมีการแบ่งปันความรู้ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3) ขั้นการแสวงหาและการปรับใช้ความรู้ (knowledge acquisition and application) การแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย และนำความรู้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับระดับของความรู้ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรต้องมีระบบสนับสนุนในการนำความรู้เหล่านั้นไปใช้อย่างเหมาะสม

สรุป รูปแบบการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้เสนอไว้หลายท่าน มีที่เหมือนและแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน เพื่อนำมาวางแผนความรู้ ทำการพัฒนาความรู้ แล้วนำความรู้ไปแบ่งปัน และปรับใช้ความรู้ให้เหมาะสมตามกาลเทศะ การจัดการความรู้นั้นก็เกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการจัดการความรู้ จะต้องมีการวางแผนและการปฏิบัติการในขั้นตอนการวางแผนนั้น ต้องทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน และการกำหนดเป้าหมายส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไป



ปฏิบัตินั้น ยุทธนา แซ่เตียว (2547, หน้า 255-259) กล่าวว่า มีขั้นตอนดังนี้

1) การสำรวจและการวางแผนความรู้ เริ่มจากสำรวจสภาพปัจจุบันภายในองค์กรความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนด้านความรู้ โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาความรู้อย่างชัดเจน

2) การพัฒนาความรู้ สามารถกระทำได้หลากหลายวิธีทั้งนี้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาสู่องค์กร รูปแบบการเรียนรู้มีลักษณะดังนี้

2.1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

2.2) การเรียนรู้จากการทดลอง

2.3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น 2.4) การเรียนรู้จากการอบรมและพัฒนา

3) การถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้พัฒนา มีการเผยแพร่ไปสู่บุคลากร ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย กระบวนการถ่ายทอดความรู้มีเป้าหมายแตกต่างกันไปคือ

3.1) เน้นประสิทธิภาพ คือการเผยแพร่กระจายองค์ความรู้อย่างรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ

3.2) เน้นประสิทธิผล เผยแพร่กระจายองค์ความรู้ไปอย่างครบถ้วน มีการตกลงสนทนาระหว่างปัญหาในการถ่ายทอดความรู้ที่พบบ่อย คือ การมีผู้ที่มีรู้นั้นไม่ยอมถ่ายทอด

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดความรู้ การนำเครื่องมือมาใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ใน

องค์กร บดินทร์ วิจารย์ (2547, หน้า 60) กล่าวว่า ได้แก่

1) ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ

2) การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร คือ การสอนงานให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลารวดเร็ว

3) การทบทวนหลังการปฏิบัติ คือ การทบทวนว่า หลังการปฏิบัติงานแล้ว ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4) แหล่งผู้รู้ในองค์กรเป็นการกำหนดว่า สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน

5) การเล่าเรื่อง เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการช่วยแก้ปัญหา

6) ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ มีการจัดเก็บองค์ความรู้ไว้ในองค์กรทั้งในรูปแบบความล้มเหลวและความสำเร็จ

7) การเสวนา เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นได้ความคิดที่หลากหลาย หลังจากนั้นจัดประชุมเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในองค์กร

8) เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการประชุมโดยเชิญสมาชิกจากทีมอื่น ๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ให้แก่ทีม ผู้ที่เชิญมาอาจเป็นคนในหรือนอกองค์กร ประโยชน์ในการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้แก่ เจนเนตร มณีนาถ และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 103) นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ



(2543, หน้า 65) ศิริชัย ตันจอบ (2555, หน้า 99)

กล่าวถึงประโยชน์ในการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

- 1) ป้องกันความรู้สูญหาย
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ
- 3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน
- 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 5) การพัฒนาทรัพย์สินเป็นการพัฒนา

ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่

6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

7) การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจ และความต้องการของลูกค้า

8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน

9) มีความสามารถในการพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

### เอกสารอ้างอิง

จิรเนตร เรืองเดช. (2555). รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของอาจารย์โรงเรียนสาธิตในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรัชญาคุณภิวัตน์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เจนเนตร มณีนาวา, ดร.ณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวินี บุญเกษมสันติ, และอรสา เตดีวัฒน์. (2546). สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซัมซิงเท็ม.

นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้, รั้งสิตสารสนเทศ, 6(1), 60-71.

บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.

ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2550). การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ใยไหม.

ภราดร จินดาวงศ์. (2549). การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ซีดับบลิวซีพริ้นติ้ง.

ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การจัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ, กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). การจัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ, (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ศิริชัย ตันจอบ. (2555). รูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ปรัชญาคุณภิวัตน์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- อติโชค วินทกร. (2555). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของธุรกิจบำรุงรักษารถยนต์. ปรัชญาคุณวุฒิพันธ์ (การพัฒนาศูนย์พยากรณ์มนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Alevi, M., & Leidner, D.E. (2002). Knowledge management system: Issues, challenges, and Benefits. Retrieved May 22, 2011, from <http://delivey.acm.org/10.1145/380000/374117/al-alavi.pdb?kew1=374117&key2=186443962&call=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=83146928&CFTOKEN=16475488>
- Bennet, A., & Bennet, D. (2003). The partnership between organizational learning and knowledge management. In C.W. Hosapple (Ed.), Handbook on knowledge management (pp. 439–455). New York: Springer.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
- Dalkir, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Henrie, M., Hedgepeth, O. (2003). Size is important in knowledge management. Retrieved June 5, 2011, from <http://www.tlaine.com/artial53.htm>.
- Maier, R. (2007). Knowledge management systems: Information and Communication technologies for knowledge management (3<sup>rd</sup> ed.) New York; Springer.
- Mc Nabb, D.E. (2007). Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government. New York: Sharpe.
- Schermerhorn, J.R., Jr. (2002). Management (7<sup>th</sup> ed.) New York: Wiley.
- Trapp, H. (1999). Benefits of and intranet – based knowledge management system – measuring the effects. Retrieved June 5, 2011, from <http://www.icce2001.org/ed/pdf/p10/pj113>.



**Name:** Assoc.Prof. Dr. Pimpun Tepsumetanon  
**Address:** 2086 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok, Thailand 10240  
**Education:** M. Ed. (General Education) University of Manila, Philippines  
B.S.E. (Secondary Education) University of Manila, Philippines  
**Work:** Lecturer, Department of basic education

