

Review Literature

Knowledge management at all levels in the organization in term of Thailand 4.0 for sustainable development among the public and private organizations

Chompoonuth Siriprohmpathara

Registered nurse,
senior professional level,
Sirindhorm College of Public
Health, KhonKaen Province.

Kirana Taearak

Registered nurse,
senior professional level,
Sirindhorm College of Public
Health, KhonKaen Province.

Yollodee Tantasit

Lecturer,
senior professional level,
Sirindhorm College of Public
Health, KhonKaen Province.

Abstract

The efficient method of knowledge management can help people in the organizations, both private and public, to develop their own selves in terms of special knowledge and skill development, as well as their works in terms of idea development, which can bring out the ultimate knowledge to advance their organizations, societies, and countries. From the review literature, the most important factor of knowledge management is the knowledge adoption for social utility. As the fact that Thailand 4.0 economy is in the midst of the middle-income trap at the present, the efficient method of knowledge management can bring to practice for driving Thailand economy to overcome the issue, and become the innovative economic structure. Furthermore, this moving forward to the innovation also motivates and activates the entrepreneurs in many industries to apply the management system to their businesses for pushing their efficiency and productivity to the greatest. Eventually, Thailand 4.0 economy can develop to the sustainability along with to be the strong competitive towards the internationality.

Keywords: KM, knowledge management, Thailand 4.0, organization development.

Corresponding author

Chompoonuth Siriprohmpathara

E-mail: Chompoonuat@gmail.com

Received date: 1 February 2019

Revised date: 7 May 2019

Accepted date: 22 May 2019

บทความปริทัศน์ (Review article)

การจัดการความรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ทุกระดับในองค์กร อย่างมีความสุข เพื่อการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ยั่งยืน

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร

พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
จังหวัดขอนแก่น

กิริณา แด่อารักษ์

พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
จังหวัดขอนแก่น

ยลฤดี ตันทสิทธิ์

วิทยาจารย์ชำนาญการพิเศษ
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
จังหวัดขอนแก่น

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้ทุกคนที่ทำงานในองค์กรภาครัฐและเอกชน มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญและความเชี่ยวชาญในงานของตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถเชื่อมโยงงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานที่รับผิดชอบ นำความรู้ที่ได้จากการทำงานมาพัฒนาและต่อยอดเป็นองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคมและประเทศชาติได้ จากการรวบรวมวรรณกรรมสิ่งที่สำคัญของหัวใจการจัดการความรู้อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เมื่อนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับประเทศไทย 4.0 โมเดลใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศไทยรายได้ปานกลาง เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ประกอบการโดยเฉพาะผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมการผลิตต้องปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเติบโตท่ามกลางบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน โดยยึดหลักการจัดการความรู้ควบคู่ความสุขของคนในองค์กร ให้สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้เต็มที่มีอย่างมีระบบที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศไทย 4.0 ที่ยั่งยืนและแข่งขันกับต่างประเทศได้

ผู้รับผิดชอบบทความ:

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร

อีเมลล์: Chompoonuat@gmail.com

วันที่ได้รับต้นฉบับ: 1 กุมภาพันธ์ 2562

วันที่แก้ไขบทความ: 7 พฤษภาคม 2562

วันตอบรับบทความ: 22 พฤษภาคม 2562

1. บทนำ

การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคนที่มีการเรียนรู้ในงานของคนและทีมงาน แบ่งปันการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเรียนรู้ให้มีวิสัยทัศน์เท่าทันยุคประเทศไทย 4.0 สามารถต่อยอดงานผลิตสร้างนวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศ โดยคนทุกระดับในองค์กรมีความสุขในการทำงานส่งผลดีต่อพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ยั่งยืน ดังนั้นพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ยั่งยืน คนในองค์กรควรเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) ประเทศไทย 4.0 และความสุขในองค์กร บทความนี้ได้รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคนในองค์กรนำไปประยุกต์ในงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคมและประเทศ

2. นิยาม

การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) จากการรวบรวมเอกสารและวรรณกรรม ที่ได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายในการจัดการในเชิงคุณภาพและการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีคำที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยความหมาย กระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

ความหมายของความรู้ ผลผลิต (Knowledge) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำ และการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งที่ยาก ที่เป็นอิสระ แก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน¹

ความหมายของการจัดการความรู้ หรือ Knowledge management; KM .วิจารณ์ พานิช¹ ได้ให้ความหมาย คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

กระบวนการจัดการความรู้ สิ่งที่กำหนดก่อนเริ่ม คือ เป้าหมาย KM และหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม สิ่งที่มีในแต่ละกิจกรรม คือ ตัวบ่งชี้ของกิจกรรม และเป้าหมายของกิจกรรม โดยแนวคิดแบ่งออกเป็น 3 แบบประกอบด้วยแบบที่ 1 ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้คณะกรรมการการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.)² แบบที่ 2 ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ วิจารณ์ พานิช¹ และแบบที่ 3 ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ ฌปศิษฐ์ จักรพิทักษ์⁴ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้คณะกรรมการการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.)² ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ มี 7 กิจกรรม ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ คือ การระบุประเด็นความรู้ รูปแบบ และผู้รู้ที่สอดคล้องกับนโยบาย ขอบเขตและเป้าหมายขององค์กร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ใหม่ รักษาความรู้เดิม และกรองความรู้ที่ไม่ใช่ออกจากแหล่งรวบรวม 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงให้ความรู้มี

รูปแบบมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ 5) การเข้าถึงความรู้ คือ การสร้างแหล่งเผยแพร่ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูลรองรับให้ถ่ายทอดการเข้าถึงและสืบค้น 7) การเรียนรู้ คือ การใช้ความรู้เป็น³

แบบที่ 2 ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ วิจารย์ พานิช¹ ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 6 กิจกรรม ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมขององค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจดบันทึก ชุมความรู้ แก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้งาน

แบบที่ 3 ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์⁴ ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 6 กิจกรรม ดังนี้ 1) การตรวจสอบและระบุหัวข้อความรู้ 2) การสร้างกรอบแนวคิดในการบริหาร 3) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ 4) การสร้างระบบสารสนเทศในการจัดการความรู้ 5) การจัดกิจกรรมในการจัดการความรู้ 6) การวัดประเมินผลการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วยสัมมาทิฐิ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดที่มีริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง การจัดการระบบการจัดการความรู้ แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน ดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเครื่องมือในการจัดการความรู้ของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย⁵ ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) ส่งให้ ก.พ.ร เพื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าวจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 2) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผล และกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้

ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว และ 2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้เครื่องมือในการดำเนินงาน 15 ข้อ ได้แก่

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP) 2. การศึกษาดูงาน (Study tour) 3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR) 4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) 5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling) 6. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring) 7. เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) 8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) 9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) 10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) 11. การสอนงาน (Coaching) 12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 13. ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum) 14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning) 15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) โดย Phichet Banyati⁶ จัดเป็น เครื่องมือในการจัดการความรู้ ที่เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนสำหรับนักศึกษาได้ดีกว่า group ของ facebook.com เพราะ มีเนื้อหา และมีเพื่อน ที่มาจากภายนอกกลุ่มอย่างชัดเจน การเปิดให้นักศึกษาได้พบกับเพื่อนนอกกลุ่ม และมีโอกาสได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนต่างสถาบัน เป็นเสน่ห์ที่ไม่พบใน facebook.com เพราะปกติแล้ว facebook.com จะเน้นการสื่อสารระหว่างเพื่อน หรือเพื่อนของเพื่อนเป็นสำคัญ และไม่มีประเด็นทางวิชาการที่ชัดเจน

จากการศึกษาสิ่งสำคัญหัวใจของการจัดการความรู้⁷ มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแห่งหลายมุม โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Maslow's Motivation Theory) โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team) ประกอบด้วย

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง
2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน
3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ
4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ยุทธศาสตร์ในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมซึ่งสอดคล้องกับ วิจาร์ณ พานิช⁸ และประเวศ วะสี⁹ ได้บรรยายเรื่องการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข ทำให้มีความเข้าใจการจัดการความรู้โดย ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ชุมชน หมายถึง

การอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน 2) เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน 3) การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่าน การปฏิบัติ 4) การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (Empower) ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือ ของชุมชน การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ สำคัญกว่าตัวความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็น การเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) นอกจากนี้ บดินทร์ วิจารณ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สัมมนาวิชาการวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไว้ว่าการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญอยู่ที่ การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่ เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน ขององค์กร การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมกับ การที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นอย่างยิ่ง การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้อง บริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมี ส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

นอกจากการรวบรวมวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ KMในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น ยังได้ศึกษารวบรวมวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ KMในต่างประเทศมีสาระสำคัญพอสังเขป ดังนี้ โดนอลด์, โซเมน, สตีเวน, ทอดด์&ไวโนด¹³ ได้ศึกษาวิจัยผลลัพธ์ของการจัดการองค์ความรู้ ด้วย วิธีการให้คะแนนของสมาชิกในทีม ต่อความสำเร็จและผลกระทบของโครงการ พบว่าเมืองค์กรและ หน่วยงานมากมายที่พยายามจะปรับปรุงและพัฒนาการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพยายามเหล่านี้ ถูกเรียกว่า “การจัดการองค์ความรู้” หรือก็คือ Knowledge Management (KM) ซึ่งแม้ว่าจะมีงานตีพิมพ์มากมายได้พูดถึงการจัดการองค์ความรู้ใน ระดับองค์กร แต่ว่าสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวนั้น คือคำถามที่ว่า กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้จะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่สำคัญ และมีคุณค่าต่อระดับพนักงานใน องค์กรได้อย่างไร โดยการศึกษาได้ใช้โมเดล ข้อมูล-การประมวลผล-ผลลัพธ์ (input-process -

output framework) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ที่ได้ถูกเลือกมาจากความรู้สึกรับรู้ของสมาชิกทีม กับความสำเร็จของโครงการ และกับผลกระทบที่พวกเขาคาดว่าจะเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยผลการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำและการสนับสนุนในระดับทีม (ข้อมูล) กับการแพร่กระจายของความรู้ (กระบวนการ) เป็นตัวแปรสำคัญของการให้คำแนะนำการทำงานของสมาชิกในทีม (ผลลัพธ์)

เจินหวางและ เรย์มอนด์¹⁴ ได้ศึกษาวิจัยการแบ่งปันความรู้: การทบทวนวรรณกรรม และทิศทางของงานวิจัยในอนาคต พบว่าความสำเร็จของการเริ่มต้นจัดการองค์ความรู้ขึ้นอยู่กับการแบ่งปันความรู้ โดยงานศึกษาชิ้นนี้ ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัย ทั้งแบบเชิงคุณภาพ (qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) ของการแบ่งปันความรู้ในระดับบุคคล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโมเดล (framework) อันจะช่วยให้สามารถเข้าใจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ได้ดีเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยสำหรับโมเดลที่ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นนั้น ได้ระบุลักษณะของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นบริบทขององค์กร ประเด็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสมาชิกทีม ประเด็นลักษณะของวัฒนธรรม ประเด็นลักษณะส่วนบุคคล และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งสำหรับแต่ละประเด็นนั้น งานศึกษาชิ้นนี้ได้อภิปรายถึงโมเดลทางทฤษฎี (theoretical frameworks) และได้สรุปผลลัพธ์ของงานวิจัยต่างๆ นอกจากนั้น งานศึกษาชิ้นนี้ยังได้อภิปรายถึงประเด็นที่น่าสนใจอื่นๆ อาทิ ทิศทางของงานวิจัยในอนาคต และความเกี่ยวข้องอื่นๆ ที่มีต่องานวิจัยเรื่องการแบ่งปันความรู้อีกด้วย

3. ประเทศไทย 4.0 มีสาระสำคัญดังนี้

ประเทศไทย ยุค 4.0 เป็นโมเดลใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ ‘เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม’ (Value-Based Economy)^{10,11} เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ประกอบการโดยเฉพาะผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมการผลิตต้องปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเติบโตท่ามกลางบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนสำหรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อก้าวสู่การเป็น ‘ประเทศไทย 4.0’ นั้น จะต้องเปลี่ยนจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศที่มีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะเดียวกันยังต้องเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) หรือการสร้างผลิตภาพ (Productivity) นั่นเองทั้งนี้ การขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบใหม่ดังกล่าว ต้องเติมเต็มด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา โดยมุ่งเน้น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ในการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech)
- กลุ่มที่ 2 กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Med)
- กลุ่มที่ 3 กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกล ที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics)

- กลุ่มที่ 4 กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อการทำงานของอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองฝังตัว (Digital, Internet of Things, Artificial Intelligence&Embedded Technology)
- กลุ่มที่ 5 กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture&High Value Services)

โดยทั้ง 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมายนี้ เป็นส่วนหนึ่งของ ‘10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต’ หรือ S-Curve และ New S-Curve การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมภายใต้โมเดล ‘ประเทศไทย 4.0’ นั้น จะต้องเริ่มจากสร้างความเข้มแข็งจากภายใน คือ การยกระดับนวัตกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ประกอบการ ชุมชน และเครือข่ายในทุกภาคส่วนของประเทศ เมื่อโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศเข้มแข็งแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป คือ การเชื่อมโยงกับภายนอก ทั้งในรูปแบบภูมิภาค เช่น กลุ่มประเทศอาเซียน และการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกต่อไปทั้งนี้ เป้าหมายการขับเคลื่อน ‘ประเทศไทย 4.0’ คือ การก้าวไปสู่การเป็น ‘ประเทศที่มีรายได้สูง’ ด้วยนวัตกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ซึ่งหากประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปได้จริง จะทำให้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และสามารถลดการพึ่งพาต่างชาติ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำต่างๆ เป็นการสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้อย่างแท้จริง^{10,11}

4. ความสุขของคนในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

ความสุขของคนในองค์กร¹²ความสุข เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะมี ไม่ว่าจะเป็นในแง่มุมของชีวิตส่วนตัว ครอบครัว หรือการทำงาน คนที่มีความสุข คือคนที่มีภาวะอารมณ์ทางบวกอยู่เสมอ ซึ่งโดยทั่วไปคนทำงานใช้เวลาไม่ต่ำกว่าหนึ่งในสามของแต่ละวัน ใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงานเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ดังนั้น หากที่ทำงานน่าอยู่ คนทำงานก็จะอยากไปทำงาน และอยากแสดงผลงานให้ดีขึ้นทุกวัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าที่ทำงานมีบทบาทสำคัญต่อความสุขของบุคคล เพราะเมื่อที่ทำงานน่าอยู่ คนก็จะแข็งแรงและเป็นสุข พนักงานก็จะมีประสิทธิภาพในระยะยาว การสร้างความสุขในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์กร เราสามารถสร้างความสุขในการทำงานได้โดยวิธีการดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างถูกวิธีการทำงานย่อมมีปัญหาเป็นธรรมดา อย่าแก้ปัญหาโดยการใช้อารมณ์ จะทำให้เครียดมากขึ้น ทุกปัญหามีทางออก ถ้าคิดไม่ออก หาคนช่วย ฝึกการถาม เมื่อแก้ปัญหาได้ ก็จะสบายใจ หายเครียด
2. การพัฒนาทักษะในการทำงานบางคนทำงานที่ไม่ถนัด งานที่ยาก งานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำให้ผลงานออกมาไม่ดี หมุดกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาตัวเองจะประสบความสำเร็จกับงานมากขึ้น ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหัวหน้า ก็จะมีมีความสุข ภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

3. การปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานจัดของให้เป็นระเบียบและดูสะอาดตา หากภาพครอบครัว คนรัก หรือของที่มีค่าทางจิตใจวางไว้ใกล้ตัว เพื่อเตือนให้มีกำลังใจในการทำงาน หรือจัดกระถางต้นไม้ แจกันดอกไม้ เพื่อความสดชื่นกับสถานที่ทำงาน

4. การบริหารเวลาอย่างเหมาะสมจะช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเวลาเหลือสำหรับการพักผ่อน และครอบครัวทำให้เครียดน้อยลง ควรทบทวนดูว่า ใช้เวลาแต่ละวันไปกับเรื่องใดบ้าง เพื่อการจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสม ทั้งการทำงาน สังสรรค์ ครอบครัว และการพักผ่อน

5. การปรับเปลี่ยนความคิดถ้าเรารู้จักปรับเปลี่ยนความคิดในแง่บวกใหม่ จะช่วยให้เครียดน้อยลง ถ้ารู้สึกตัวเองคิดมากหาทางออกไม่ได้ควรหยุดคิดสักพัก คิดให้ยืดหยุ่นมากขึ้นกว่าเดิม คิดอย่างมีเหตุผล คิดอย่างที่คุณอื่นคิด และคิดถึงคนอื่นบ้าง

6. การพักผ่อนหย่อนใจหลังเลิกงานแล้ว ควรได้พักผ่อนหย่อนใจ เพื่อผ่อนคลายจิตใจทำให้พร้อมที่จะกลับไปทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจมีอยู่มากมาย ควรเลือกตรงข้ามกับงานประจำ

7. การรู้จักยืนยันสิทธิของตนเองความเครียดอาจเกิดจากการยอม เกรงใจผู้อื่นมากเกินไป สิทธิที่ควรรักษา คือ สิทธิที่จะปฏิเสธอย่างมีเหตุผล สิทธิที่จะทำงานด้วยตนเองให้เสร็จก่อน สิทธิที่จะได้ถามเพราะความไม่เข้าใจ สิทธิเปลี่ยนใจเมื่อได้ข้อมูลใหม่

8. การสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ จิตใจที่เข้มแข็งจะช่วยให้เอาชนะความเครียดได้ การสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจโดยสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง พัฒนาปรับปรุงตัวเอง เข้าใจชีวิตว่า ไม่มีอะไรแน่นอน ไม่ยึดติดกับอดีต หรือกังวลกับอนาคตมากเกินไป สร้างความอบอุ่นในครอบครัว เพราะครอบครัวเป็นกำลังใจที่สำคัญในการต่อสู้กับอุปสรรค

9. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน สามารถทำได้โดยเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่เสมอ เป็นผู้ฟังที่ดี คิดก่อนพูด วิเคราะห์ความต้องการของผู้อื่น ไม่เอาแต่ใจตัวเอง

10. การแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสมการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดความเครียด ควรฝึกควบคุมอารมณ์ คิดก่อนทำ ทำอย่างเหมาะสม จะได้ไม่เกิดปัญหาภายหลัง เมื่ออารมณ์ดี ควรแสดงออกด้วยการยิ้ม พูดเล่น ฮัมเพลง เพื่อให้คนใกล้ตัวรู้สึกดีด้วย

11. การออกกำลังกายจนเหนื่อยและเหงื่อออกจะช่วยคลายเครียดได้ หลังเลิกงานหรือในวันหยุดควรออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาในกลุ่มเพื่อนจะรู้สึกสนุกสนานและเพลิดเพลินยิ่งขึ้น การช่วยกันทำงานบ้านในวันหยุด ก็ถือว่าเป็นการออกกำลังกายที่ดีและช่วยกระชับความสัมพันธ์ในครอบครัว

12. การพูดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สวัสดิ์ ขอโทษ ขอขอบคุณ เป็นประโยคที่ควรพูดติดปาก หมั่นพูดชมเชย ได้ถามทุกข์สุข ให้กำลังใจ ประสานความเข้าใจ เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงาน จะช่วยตัดปัญหา ลดความเครียดได้

5. การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ KM กับประเทศไทย 4.0และความสุขของคนในองค์กรจากการรวบรวมวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนได้ดังนี้

การจัดการความรู้ KM ประยุกต์โดยเน้นการพัฒนาคน กระบวนการและผลลัพธ์ของงาน ทั้งการเรียนรู้และความสุขของคนในองค์กร เกิดการเรียนรู้พัฒนาต่อยอดงานสร้างสรรค์ผลงาน เป็นนวัตกรรมตามโมเดลประเทศไทย 4.0 เพื่อสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

6. การวิจารณ์วิเคราะห์

การจัดการความรู้จากการรวบรวมวรรณกรรมมีความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ เน้นความรู้ของคนในองค์กร ซึ่งจะไม่สามารถจะจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ยั่งยืนได้ ถ้าไม่ยึดหัวใจของการจัดการความรู้ประโยชน์ต่อชุมชน สังคม ประเทศ เน้นการเรียนรู้ในงานของคนในองค์กร ร่วมกับการแบ่งปันความรู้และสร้างความสุขของคนในองค์กร โดยยึดคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น แล้วนำกระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ นำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ สามารถนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในระดับองค์กร ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยใช้โมเดล ข้อมูล-การประมวลผล-ผลลัพธ์ (input-process-output framework) ต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม เพื่อจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมตามโมเดลประเทศไทย 4.0 อย่างยั่งยืน

7. ข้อเสนอ

องค์กรภาครัฐและเอกชนควรพัฒนาคนให้มีการจัดการความรู้ของตนโดยเน้นการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การแบ่งปันการเรียนรู้ในที่ทำงาน สามารถต่อยอดงานเป็นองค์ความรู้โดยนำโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศไทย ให้เกิดนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ในงานของคนในองค์กร สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ สิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐและเอกชนจะประสบความสำเร็จ ต้องมีการพัฒนาสร้างบรรยากาศความสุขของคนในองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสุข มีแบ่งปันการเรียนรู้ที่ทำงาน ชุมชนและสังคม เพื่อการเรียนรู้และความสุขยั่งยืนของคนในองค์กรส่งผลดีต่อประเทศในยุค 4.0 ต่อไป

8. สรุป

การจัดการความรู้ทุกคนที่ทำงานในองค์กรภาครัฐและเอกชน มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในงานของตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถเชื่อมโยงงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานที่รับผิดชอบ นำความรู้ที่ได้จากการทำงานมาพัฒนาและต่อยอดเป็นองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร ชุมชน สังคมและประเทศชาติได้ จากการรวบรวมวรรณกรรมสิ่งที่สำคัญของหัวใจการจัดการความรู้คือการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เมื่อนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับประเทศไทย 4.0 โมเดลใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่

มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศไทยรายได้ปานกลาง เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมการผลิตต้องปรับตัว เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเติบโตท่ามกลางบริบทใหม่ทางเศรษฐกิจได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน โดยยึดหลักการจัดการความรู้ควบคู่ความสุขของคนในองค์กร ให้สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้เต็มที่มีระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศไทย 4.0 ที่ยั่งยืนและแข่งขันกับต่างประเทศได้

เอกสารอ้างอิง

1. วิจารย์ พานิช. ถอดบทเรียนเรื่อง **KM 4.0 มิติใหม่ของการจัดการองค์กรเรียนรู้**. เอกสารการประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 1815 มีนาคม 2560 ณ ศูนย์การประชุม IMPACT Forum เมืองทองธานี นนทบุรี, 2560. (เอกสารอัดสำเนา)
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้**. [อ้างเมื่อ 7 มกราคม 2562] จาก <https://opdc.go.th/>
3. ศูนย์ความรู้กลาง กรมประมง. **7 ขั้นตอนในการจัดการความรู้ของ กพร.** [อ้างเมื่อ 7 มกราคม 2562] จาก <http://kmcenter.rid.go.th/kcsecret/images/z4.pdf> ,2550.
4. ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์. **ทฤษฎีการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส จำกัด, 2552.
5. กรมการปกครอง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกระทรวงมหาดไทย. **การจัดการความรู้**. [ออนไลน์] 2562 [อ้างเมื่อ 9 มกราคม 2562] จาก <http://km.moi.go.th/>
6. Phichet Banyati. **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)**. [ออนไลน์] 2562 [อ้างเมื่อ 19 มกราคม 2562].: จาก http://www.dmsc.moph.go.th/secretary/finance/userfiles/files/HandoutKM_phichet_Banyati.pdf
7. สถาบันมะเร็งแห่งชาติ. **หัวใจการจัดการความรู้**. [ออนไลน์] 2562 [อ้างเมื่อ 19 มกราคม 2562] จาก <http://www.kmnci.com/km/>
8. ประเวศ วะสี. **ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ของชุมชนในทศวรรษใหม่**, 2548. (ม.ป.ท.).
9. บดินทร์ วิจารย์. **การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติ**. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ 6 สิงหาคม 2548 ณ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548. (เอกสารอัดสำเนา)
10. ชมพูนท สิริพรหมภัทร. **วิทยาศาสตร์ในชีวิตประจำวัน** (พิมพ์ครั้งที่ 1). ขอนแก่น: (ม.ป.ท.); 2555.

เอกสารอ้างอิง

11. ชมพูนุท สิริพรหมภักตร์ กริณา แต่อาร์ักษ์ และยลฤดี ตัณฑลธิธิ. วิทยาศาสตร์ประยุกต์ในงานสาธารณสุขยุคประเทศไทย 4.0 ด้านสาธารณสุขบริบทภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพ สาธารณสุขชุมชน พ.ศ.2556. *วารสารทันตภิบาล* 2560 ;28(2):134-141.
12. ManpowerGroup Thailand. *การสร้างความสุขในที่ทำงาน*. [ออนไลน์] 2562 [อ้างเมื่อ 19 มกราคม 2562] จาก <https://www.manpowerthailand.com>.
13. Donald B fedor, Soumen Ghosh, Steven D Caldwell, Todd J Maurer & Vinod R Singhal. *The effects of knowledge management on team member's ratings of project success and impact* [homepage on the internet]. 2019. [cited 2019 May 20]. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5414.2003.02395.x>
14. Sheng Wang, Raymond A Noe. Knowledge sharing: *A review and directions for future research*. [homepage on the internet]. 2019. [cited 2019May20] Available from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000904?via%3Dihub>.