

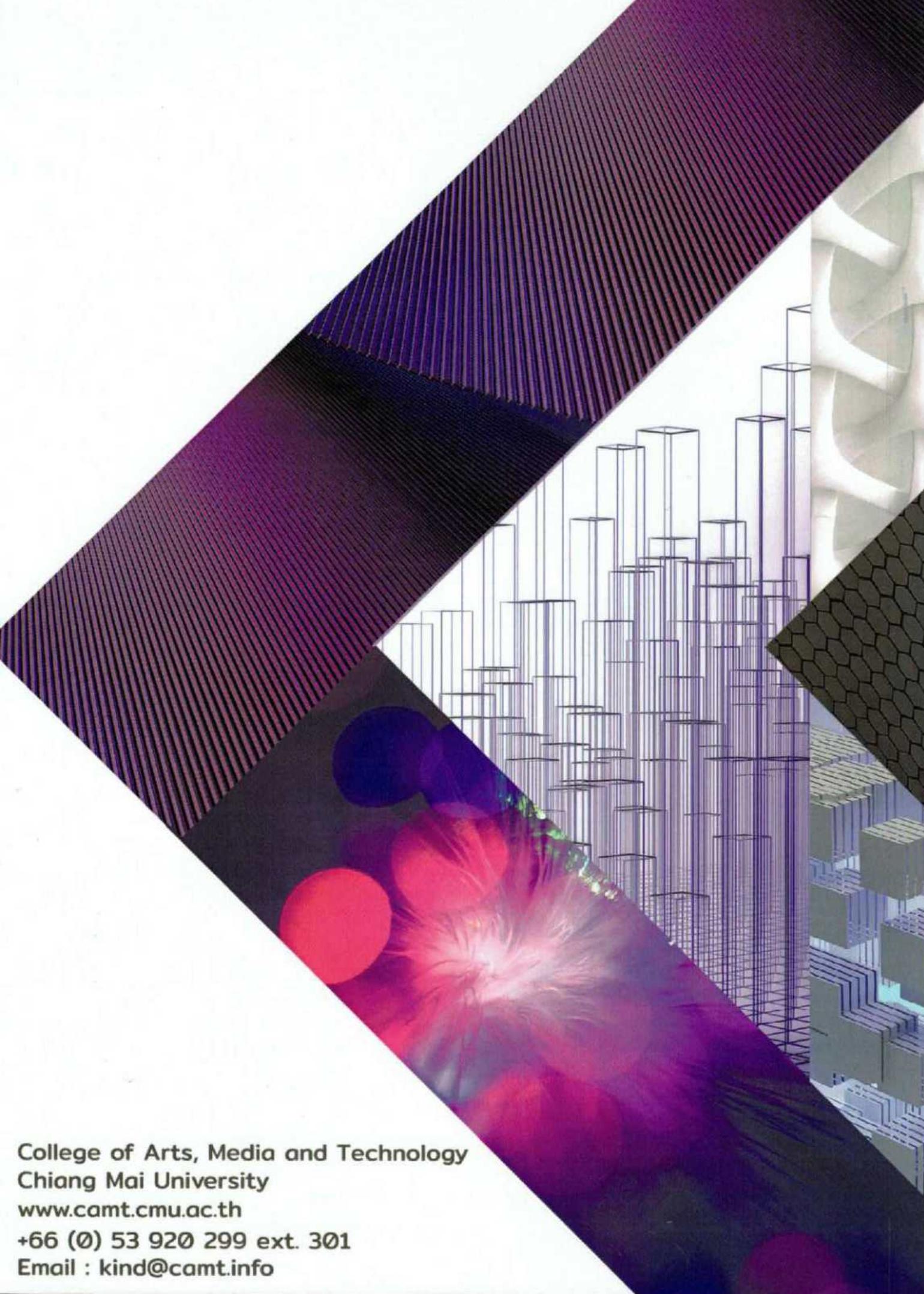


International Standard

ISO 30401

Knowledge management
systems - Requirements

ข้อกำหนดระบบการจัดการความรู้



College of Arts, Media and Technology
Chiang Mai University
www.camt.cmu.ac.th
+66 (0) 53 920 299 ext. 301
Email : kind@camt.info

**International
Standard**

**ISO
30401**

First edition
2018-11

**Knowledge management systems -
Requirements**

Systemes de management des connaissances-Exigences

ข้อกำหนดระบบการจัดการความรู้

Please do not circulate this document without permission



Reference number
ISO30401:2018(E)

© ISO 2018

FOR TRAINING ONLY

**COPYRIGHT PROTECTED DOCUMENT**

© ISO 2018

All rights reserved. Unless otherwise specified, or repaired in the context of its implementation, no part of this publication may be reproduced or utilized otherwise in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, or posting on the internet or an intranet, without prior written permission. Permission can be requested from either ISO at the address below or ISO's member body in the country of the requester.

ISO copyright office
CP401 Ch. 8 de Blandonnet
CH-1214 Vernier, Geneva
Phone: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
Website: www.iso.org

Published in Switzerland



	Page
Foreword.....	v
Introduction.....	vii
1. Scope.....	01
2. Normative references.....	01
3. Terms and definitions.....	01
4. Context of the organization.....	11
4.1 Understanding the organization and its context.....	11
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties (stakeholders).....	11
4.3 Determining the scope of the knowledge management system.....	11
4.4 Knowledge management system.....	11
4.4.1 General.....	11
4.4.2 Knowledge development.....	13
4.4.3 Knowledge conveyance and transformation.....	13
4.4.4 Knowledge management enablers.....	15
4.5 Knowledge management culture.....	17
5. Leadership.....	19
5.1 Leadership and commitment.....	19
5.2 Policy.....	21
5.3 Roles, responsibilities and authorities.....	21
6. Planning.....	23
6.1 Actions to address risks and opportunities.....	23
6.2 Knowledge management objectives and planning to achieve them.....	23
7. Support.....	25
7.1 Resources.....	25
7.2 Competence.....	25
7.3 Awareness.....	25
7.4 Communication.....	27
7.5 Documented information.....	27
7.5.1 General.....	27
7.5.2 Creating and updating.....	27
7.5.3 Control of documented information.....	29
8. Operation.....	29
9. Performance evaluation.....	31
9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation.....	31
9.2 Internal audit.....	31
9.3 Management review.....	33
10. Improvement.....	35
10.1 Nonconformity and corrective action.....	35
10.2 Continual improvement.....	35
Annex A (informative) The knowledge spectrum - the range of knowledge management.....	39
Annex B (informative) Relationship between knowledge management and adjacent disciplines.....	41
Annex C (informative) Knowledge management culture.....	45
Bibliography.....	49

บทเกริ่นนำ	vi
คำนำ	viii
1. ขอบเขต.....	02
2. เอกสารอ้างอิง.....	02
3. เงื่อนไข และการจำกัดความ.....	02
4. บริบทขององค์กร.....	12
4.1 ความเข้าใจถึงองค์กร และบริบทขององค์กร.....	12
4.2 ความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	12
4.3 การกำหนดขอบเขตของระบบการจัดการความรู้.....	12
4.4 ระบบการจัดการความรู้.....	12
4.4.1 หลักทั่วไป.....	12
4.4.2 การพัฒนาความรู้.....	14
4.4.3 การกำหนดขอบเขตของระบบการจัดการความรู้.....	14
4.4.4 ความเป็นไปได้ของการจัดการความรู้.....	16
4.5 วัฒนธรรมการจัดการความรู้.....	18
5. ความเป็นผู้นำ.....	20
5.1 ความเป็นผู้นำและพันธกรณี.....	20
5.2 นโยบาย.....	22
5.3 บทบาท ความรับผิดชอบ และหน้าที่.....	22
6. การวางแผน.....	24
6.1 ปฏิบัติการระบุความเสี่ยงและโอกาส.....	24
6.2 วัตถุประสงค์ และการวางแผนเพื่อให้บรรลุการจัดการความรู้.....	24
7. การสนับสนุน.....	26
7.1 ทรัพยากร.....	26
7.2 ความสามารถ.....	26
7.3 ความตระหนัก.....	26
7.4 การสื่อสาร.....	28
7.5 ข้อมูลเอกสาร.....	28
7.5.1 หลักทั่วไป.....	28
7.5.2 การสร้างสรรค์ และการอัปเดต.....	28
7.5.3 การควบคุมข้อมูลเอกสาร.....	30
8. การปฏิบัติงาน.....	30
9. การประเมินผลการทำงาน.....	32
9.1 การควบคุมติดตามการทำงาน การวัดผล การวิเคราะห์ และการประเมิน.....	32
9.2 การตรวจสอบบัญชีภายใน.....	32
9.3 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร.....	34
10. การปรับปรุงพัฒนา.....	36
10.1 สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และการดำเนินการควบคุม.....	36
10.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	36
ภาคผนวก ก (สารประโยชน์)	
พสัยความรู้ (knowledge spectrum) – พสัยของการจัดการความรู้.....	40
ภาคผนวก ข (สารประโยชน์)	
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับหลักการใกล้เคียง.....	42
ภาคผนวก ค (สารประโยชน์)	
วัฒนธรรมการจัดการความรู้ (knowledge management culture).....	46
บรรณานุกรม	49

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular, the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents). Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation of the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see www.iso.org/iso/foreword.html.

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 260, *Human resource management*.

Any feedback or questions on this document should be directed to the user's national standards body. A complete listing of these bodies can be found at www.iso.org/members.html.



องค์การมาตรฐานสากล หรือ ISO (the International Organization for Standardization) เป็นองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO member bodies) การจัดเตรียมมาตรฐานสากลนั้นโดยทั่วไปแล้วจะกระทำผ่านคณะกรรมการวิชาการของ ISO สมาชิกที่มีความสนใจในหัวข้อที่คณะกรรมการวิชาการได้บัญญัติขึ้นย่อมมีสิทธิ์ที่จะยื่นเสนอต่อคณะกรรมการได้ ทั้งนี้องค์การระหว่างประเทศทั้งที่ดำเนินการโดยรัฐบาลหรือไม่ก็ตามที่ติดต่อประสานงานกับ ISO ย่อมมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยเช่นกัน อนึ่ง ISO ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับคณะกรรมการระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานสาขาอิเล็กทรอนิกส์ (International Electrotechnical Commission – IEC) ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับมาตรฐานสาขาอิเล็กทรอนิกส์ แนวทางในการพัฒนา และการบำรุงรักษาเอกสารนี้ในอนาคตจะอธิบายไว้ใน ISO/ IEC Directives, Part 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการการอนุมัติที่จำเป็นสำหรับเอกสาร ISO ประเภทต่างๆ จะได้รับการระบุเอาไว้ด้วย ทั้งนี้เอกสารนี้ได้ร่างขึ้นมาให้สอดคล้องกับกฎบรรณาธิการของ ISO/ IEC Directives, Part 2 (ดู www.iso.org/directives)

โปรดทราบว่าส่วนหนึ่งส่วนใดในเอกสารนี้มีสิทธิบัตรอยู่ และ ISO ไม่มีส่วนรับผิดชอบในการตีความสิทธิใดๆ ก็ตามตามสิทธิบัตรดังกล่าว ส่วนรายละเอียดของสิทธิบัตรใดๆ ที่ระบุในช่วงที่พัฒนาเอกสารนี้ขึ้นมาจะอยู่ในส่วนคำนำ และ/ หรือในรายการสิทธิบัตรที่ได้รับของ ISO (ดู www.iso.org/patents)

ชื่อทางการค้าที่ใช้ในเอกสารนี้เป็นข้อมูลที่ได้รับมาเพื่อความสะดวกของผู้ใช้งาน และไม่ได้รับรองอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นการอธิบายถึงธรรมชาติของมาตรฐานต่างๆ คำศัพท์เฉพาะ และการใช้ถ้อยคำของ ISO รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการยึดมั่นต่อหลักการขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ของ ISO ในด้านอุปสรรคทางเทคนิคต่อการค้า (Technical Barriers to Trade: TBT) ได้รับการตรวจสอบและรับรอง (ดู www.iso.org/iso/forward.html.)

เอกสารนี้ได้จัดเตรียมขึ้นโดย Technical Committee ISO/TC260, Human resource management ผลสะท้อนกลับ หรือคำถามใดๆ ที่มีต่อเอกสารนี้จะขึ้นตรงต่อยังส่วนองค์การมาตรฐานสากลของผู้ใช้งาน โดยรายการของส่วนองค์การนี้ทั้งหมดสามารถดูได้ที่ www.iso.org/members.html

0.1 Purpose

The purpose of this ISO management system standard for knowledge management is to support organizations to develop a management system that effectively promotes and enables value-creation through knowledge.

Knowledge management is a discipline focused on ways that organizations create and use knowledge. Knowledge management has no single accepted definition and no global standards predate this management system standard. There are many well-known barriers to successful knowledge management which still need to be overcome, many confusions with other disciplines such as information management, and many common misconceptions about how to do knowledge management, for example the view that simply buying a technology system will be enough for knowledge management to add value.

Each organization will craft a knowledge management approach, with respect to its own business and operational environment, reflecting their specific needs and desired outcomes.

The intent of this document is to set sound knowledge management principles and requirements

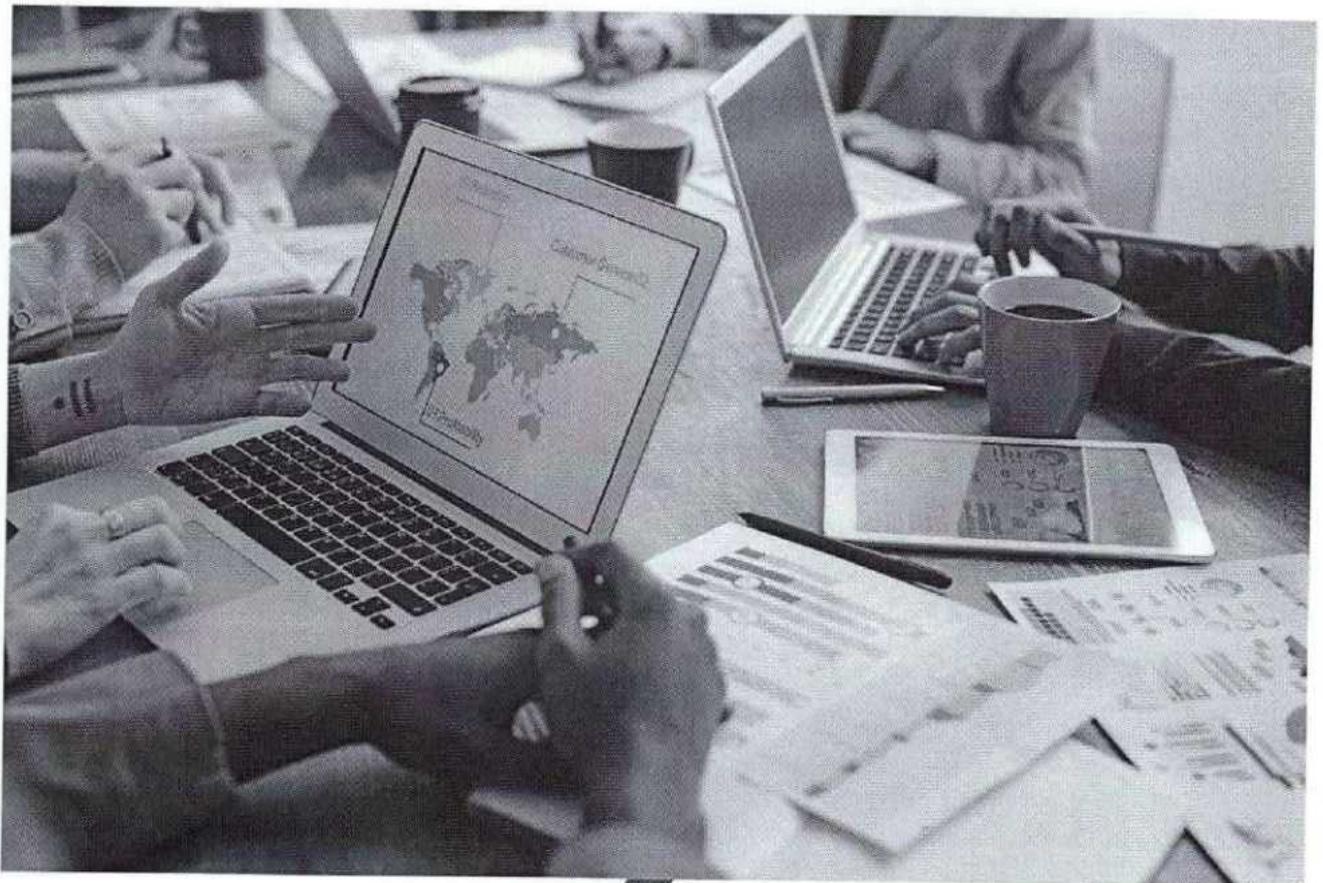
- a) as guidance for organizations that aim to be competent in optimizing the value of organizational knowledge;
- b) as a basis for auditing, certifying, evaluating and recognizing such competent organizations by internal and external recognized auditing bodies

0.1. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของมาตรฐานระบบการจัดการ ISO สำหรับการจัดการความรู้นี้คือเพื่อสนับสนุนองค์กรให้พัฒนาระบบการจัดการที่ช่วยส่งเสริม และทำให้การสร้างคุณค่าผ่านความรู้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้คือหลักการที่มุ่งเน้นไปที่วิธีการที่องค์กรจะสร้าง และใช้ความรู้ การจัดการความรู้ไม่ได้มีการจำกัดความที่ยอมรับได้แบบเดียว อีกทั้งยังไม่มีมาตรฐานสากลที่ใช้กันทั่วโลกที่จะมากำหนดมาตรฐานระบบการจัดการนี้ไว้ก่อนล่วงหน้า มีอุปสรรคที่ทราบกันดีมากมายที่เป็นตัวกีดขวางการจัดการความรู้ไม่ให้ประสบความสำเร็จซึ่งยังคงจำเป็นต้องพยายามก้าวข้ามให้ได้ เช่นความสับสนกับหลักการอื่นๆ อาทิ การจัดการข้อมูล และความเข้าใจผิดๆ อีกจำนวนมากที่พบบ่อยๆ เกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ ยกตัวอย่างเช่นความคิดที่ว่าเพียงแค่ซื้อระบบเทคโนโลยีมาใช้ก็เพียงพอแล้วที่จะเป็นการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณค่า เป็นต้น

แต่ละองค์กรจะสร้างแนวทางการจัดการความรู้ของตนเองขึ้นมาตามรูปแบบธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมด้านการปฏิบัติงานนั้นๆ ของตนเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการเฉพาะ และผลผลิตที่ต้องการเฉพาะขององค์กรเจตนาของเอกสารนี้คือการจัดให้มีหลักการ และข้อกำหนดต่อการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อให้มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ก) เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายคือความเชี่ยวชาญในการเพิ่มคุณค่าของความรู้ในองค์กร
- ข) เพื่อให้เป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบบัญชี การรับรองความถูกต้อง การประเมิน และการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าองค์กรความเชี่ยวชาญจากการตรวจสอบบัญชีทั้งภายใน และภายนอกที่เป็นที่รู้จักและยอมรับ



0.2 The importance of knowledge management

- a) The aim of work is to produce valuable results. Valuable results are derived from applied knowledge. Organizational knowledge is becoming a key differentiator for effectiveness, increased collaboration and competition.
- b) Knowledge work is increasingly important in many societies and organizations. Many economies aspire to become knowledge economies, where knowledge is the main source of wealth. In this context, knowledge becomes a core asset for organizations. Knowledge is especially important in many areas: it allows effective decisions to be made, supports the efficiency of processes and contribute to their enhancement, creates resilience and adaptability, creates competitive advantage and may even become a product in its own right.
- c) An increased access to knowledge will create opportunities for the professional development of people in the organization through learning, practices and exchanges.
- d) Organizations can no longer rely on the spontaneous diffusion of knowledge to keep up with the pace of change. Instead knowledge must be deliberately created, consolidated, applied, and reused faster than the rate of change.
- e) Geographically dispersed and decentralized organizations, conducting the same processes and delivering the same services in multiple locations, can gain tremendous advantage through sharing practices, expertise and learning across organizational boundaries.
- f) Workforce attrition and turnover in today's society has implications for knowledge management. In many organizations, critical knowledge is often siloed and/or retained by experts, at the risk of being lost when the organization changes or these experts leave.
- g) Effective knowledge management supports collaboration between different organisations to achieve shared objectives.



0.2. ความสำคัญของการจัดการความรู้

- ก) เป้าหมายของการทำงานคือการผลิตผลลัพธ์ที่มีค่าซึ่งจะได้มาจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ความรู้ขององค์กร กำลังกลายเป็นเครื่องจำแนกที่สำคัญสำหรับความมีประสิทธิภาพ การร่วมมือกันที่จะมีมากขึ้น และรวมไปถึงการแข่งขันด้วย
- ข) งานที่ใช้ความรู้ (knowledge work) มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในหลายๆ สังคม และองค์กร เศรษฐกิจจำนวนมากพยายามที่จะขึ้นไปเป็นเศรษฐกิจความรู้ (knowledge economy) ที่ซึ่งความรู้คือแหล่งความร่ำรวยที่สำคัญ ในบริบทนี้ความรู้ได้กลายเป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กร ความรู้นั้นยังมีความสำคัญในหลายๆ ขอบเขตพื้นที่ เช่นความรู้ช่วยให้ตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สนับสนุนความสามารถของกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา สร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการประยุกต์ใช้ สร้างประโยชน์ในเชิงการแข่งขัน และอาจเป็นแม้กระทั่งสินค้าในตัวเองได้ด้วยเช่นกัน
- ค) การเข้าถึงความรู้เพิ่มขึ้นจะช่วยสร้างโอกาสแก่การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในองค์กรผ่านการเรียนรู้ การปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยน
- ง) เพื่อที่จะไล่ตามความเปลี่ยนแปลงให้ทันนั้น องค์กรจะไม่สามารถพึ่งพาการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นไปเองตามธรรมชาติได้อีกต่อไป แต่ความรู้จะต้องถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบ รวบรวมเข้าด้วยกันอย่างมั่นคง นำไปประยุกต์ใช้ และนำมาใช้ซ้ำได้รวดเร็วกว่าอัตราความเปลี่ยนแปลง
- จ) องค์กรที่มีการกระจายตัวในทางภูมิศาสตร์ และการกระจายออกจากศูนย์กลางที่มีกระบวนการทำงานเหมือนกันและให้บริการแบบเดียวกัน ในหลายๆ พื้นที่อาจได้รับผลประโยชน์มหาศาลผ่านการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความชำนาญ ความรู้ความสามารถ และการเรียนรู้ข้ามพรมแดนองค์กร
- ฉ) การลดลงของพนักงานในที่ทำงาน และอัตราการลาออกจากงานในสังคมปัจจุบันได้สะท้อนให้เห็นถึงการจัดการความรู้ในหลายๆ องค์กร ความรู้ที่สำคัญมักจะถูกเก็บเข้าคลัง และ/หรือ รักษาไว้โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเสี่ยงต่อการสูญหายเมื่อองค์กรเปลี่ยนไป หรือผู้เชี่ยวชาญออกจากงานไป
- ช) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน



Knowledge is an intangible organizational asset that needs to be managed like any other asset. It needs to be developed, consolidated, retained, shared, adapted and applied so that workers can make effective decisions and take aligned actions, solving problems based on the experience of the past and new insights into the future. Knowledge management is a holistic approach to improving learning and effectiveness through optimization of the use of knowledge, in order to create value for the organization. Knowledge management supports existing process and development strategies. As such, it needs to be integrated with other organizational functions.

0.3 Guiding principles

- a) Nature of knowledge: knowledge is intangible and complex; it is created by people.
- b) Value: knowledge is a key source of value for organizations to meet their objectives. The determinable value of knowledge is in its impact on organizational purpose, vision, objectives, policies, processes and performance. Knowledge management is a means of unlocking the potential value of knowledge.
- c) Focus: knowledge management serves the organizational objectives, strategies and needs.
- d) Adaptive: there is no one knowledge management solution that fits all organizations within all contexts. Organizations may develop their own approach to the scope of knowledge and knowledge management and how to implement these efforts, based on the needs and context.
- e) Shared understanding: people create their own knowledge by their own understanding of the input they receive. For shared understanding, knowledge management should include interactions between people, using content, processes and technologies where appropriate.
- f) Environment: knowledge is not managed directly; knowledge management focuses on managing the working environment, thus nurturing the knowledge life cycle.
- g) Culture: culture is critical to the effectiveness of knowledge management.
- h) Iterative: knowledge management should be phased incorporating learning and feedback cycles.

0.4 Range of knowledge management

Knowledge management varies between different organizations.

Annex A explains the range, viewing the various states of knowledge as a continuum.

Annex B explains knowledge management areas of interest, comparing it with adjacent disciplines.

0.5 Summary

This document defines the requirements for knowledge management systems in organizations, promising successful implementation of knowledge management. This document, however, maintains flexibility within the context of the requirements that enables conformity for every type of organization and alignment with all characteristics and needs.



ความรู้คือทรัพยากรขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ที่ต้องการการจัดการเช่นเดียวกับทรัพย์สินอย่างอื่น ความรู้ต้องการการพัฒนา รวบรวมเข้าด้วยกัน รักษาไว้ แบ่งปัน ปรับเปลี่ยน และประยุกต์ใช้เพื่อที่บุคลากรจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานได้สอดคล้อง แก้ไขปัญหาตามประสบการณ์ในอดีต และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงอนาคต การจัดการความรู้เป็นแนวทางองค์รวมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และประสิทธิภาพผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ความรู้เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร การจัดการความรู้จะสนับสนุนกระบวนการทำงานที่มีอยู่รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนั้นความรู้จึงควรถูกนำเข้าไปสู่การทำงานอื่นๆ ในองค์กร

0.3. หลักการชี้แนะ

- ก) ธรรมชาติของความรู้: ความรู้มีลักษณะจับต้องไม่ได้ และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างขึ้นมาจากมนุษย์
- ข) คุณค่า: ความรู้เป็นแหล่งสำคัญของคุณค่าองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ คุณค่าที่วัดได้ของความรู้จะอยู่ในผลสะท้อนต่อวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ และผลการปฏิบัติงานในองค์กร การจัดการความรู้เป็นวิธีการปลดปล่อยคุณค่าที่แฝงเร้นอยู่ของความรู้
- ค) จุดรวมความคิด: การจัดการความรู้จะรับใช้วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และความจำเป็นต่างๆ ขององค์กร
- ง) การปรับเปลี่ยน: ไม่มีวิธีการเพียงหนึ่งเดียวในการจัดการความรู้ที่จะสามารถเข้าได้กับทุกองค์กรภายใต้บริบททุกอย่าง องค์กรต่างๆ จะต้องพัฒนาแนวทางของตนเองเพื่อให้เข้าถึงขอบข่ายของความรู้ และการจัดการความรู้รวมไปถึงวิธีการดำเนินการตามความพยายามเหล่านี้ ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของความต้องการต่างๆ และบริบทแวดล้อม
- จ) ความเข้าใจร่วมกัน: มนุษย์สรรค์สร้างความรู้ของตนเองจากความเข้าใจของตนเองจากสิ่งที่ได้รับมาสำหรับความเข้าใจร่วมกันนั้นการจัดการความรู้จะรวมเอาปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนโดยใช้บริบท กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีในจุดที่เหมาะสม
- ฉ) สิ่งแวดล้อม: ความรู้ไม่สามารถถูกจัดการได้โดยตรง แต่การจัดการความรู้มุ่งเน้นไปที่การจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานดังนั้นจึงเป็นการพุ่มพักวงจรชีวิตของความรู้
- ช) วัฒนธรรม: วัฒนธรรมนั้นสำคัญต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้
- ซ) การทำซ้ำๆ: การจัดการความรู้ควรจะถูกถ่ายทอดด้วยคำพูด เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน และมีวงจรของผลสะท้อนกลับ

0.4. ลำดับของการจัดการความรู้

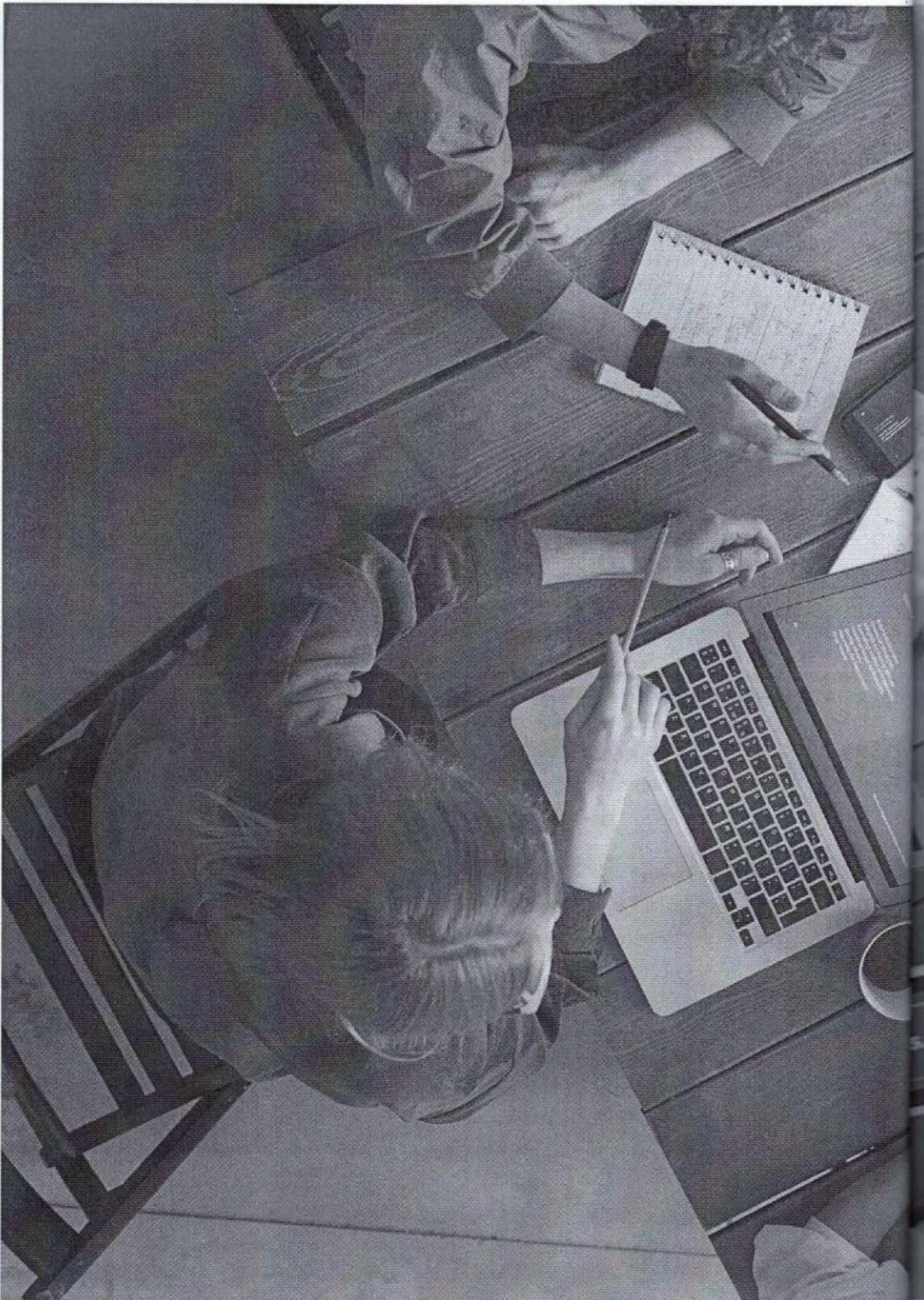
การจัดการความรู้จะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร

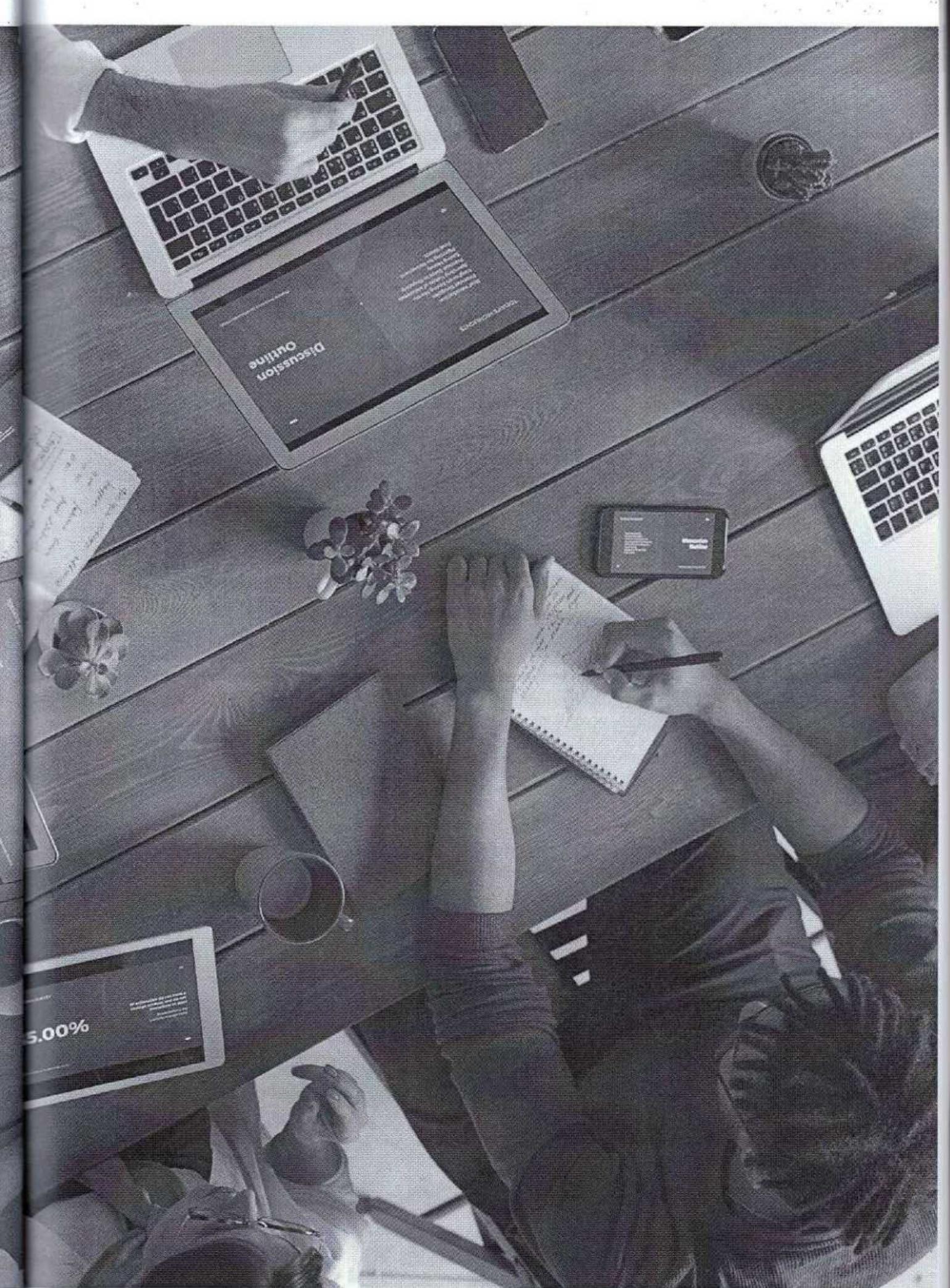
ภาคผนวก ก อธิบายลำดับ หรือการมองสถานะของความรู้ต่างๆ ว่าเป็นความต่อเนื่อง

ภาคผนวก ข อธิบายขอบเขตพิสัยของการจัดการความรู้โดยเปรียบเทียบกับหลักการต่างๆ ที่ใกล้เคียงกัน

0.5. สรุป

เอกสารนี้ได้นิยามข้อกำหนดของระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการรับรองการทำงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามเอกสารนี้จะรักษาความยืดหยุ่นภายใต้บริบทของข้อกำหนดที่ทำให้เกิดความสอดคล้องขึ้นเมื่อองค์กรทุกประเภทรวมถึงความสอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการทั้งหมด





1. Scope

This document sets requirements and provides guidelines for establishing, implementing, maintaining, reviewing and improving an effective management system for knowledge management in organizations. All the requirements of this document are applicable to any organization, regardless of its type or size, or the products and services it provides.

2. Normative references

There are no normative references in this document.

3. Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

ISO and IEC maintain terminological databases for use in standardization at the following addresses:

- ISO Online browsing platform: available at <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: available at <http://www.electropedia.org/>

3.1 organization

person or group of people that has its own functions with responsibilities, authorities and relationships to achieve its objectives (3.8)

Note 1 to entry: The concept of organization includes, but is not limited to sole-trader, company, corporation, firm, enterprise, authority, partnership, charity or institution, or part or combination thereof, whether incorporated or not, public or private.

3.2 interested party (preferred term)

stakeholder (admitted term)

person or organization (3.1) that can affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision or activity

Note 1 to entry: Everyone is potentially an interested party in knowledge management.

Specific knowledge management initiatives will involve specific interested parties. For example, workers, top management, managers of projects/departments/work streams, external customers and clients, investors, partners and suppliers.

3.3 requirement

need or expectation that is stated, generally implied or obligatory

Note 1 to entry: "Generally implied" means that it is custom or common practice for the organization and interested parties that the need or expectation under consideration is implied.

Note 2 to entry: A specified requirement is one that is stated, for example in documented information (3.11).

1. ขอบเขต (Scope)

เอกสารนี้ได้รับข้อกำหนด และแนะนำแนวทางเพื่อริเริ่มจัดตั้ง ดำเนินการตรวจสอบ และปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ข้อกำหนดทั้งหลายในเอกสารนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ไม่ว่าในองค์กรใดก็ได้โดยไม่มีข้อจำกัดทั้งด้านประเภท และขนาดขององค์กร หรือสินค้าและบริการขององค์กรนั้นๆ

2. เอกสารอ้างอิง (Normative reference)

เอกสารนี้ไม่มีเอกสารอ้างอิง

3. เงื่อนไข และการจำกัดความ (Terms and definition)

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเอกสารฉบับนี้จึงให้เป็นตามเงื่อนไขและการจำกัดความต่อไปนี้ ISO และ IEC ได้มีฐานข้อมูลคำศัพท์เพื่อใช้ให้ตรงกับมาตรฐาน

ฐานข้อมูลคำศัพท์ที่ตรงกับมาตรฐาน ISO และ IEC สามารถเปิดดูได้ตามที่อยู่ต่อไปนี้

- เว็บไซต์ของ ISO (ISO Online browsing platform): สามารถเข้าไปดูได้ที่ <https://www.iso.org/obp>.
- ฐานข้อมูล electropedia: สามารถเข้าไปดูได้ที่ <http://www.electropedia.org/>

3.1 องค์กร (organization)

บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ (3.8)
บันทึกข้อความ 1: คอนเซ็ปต์ขององค์กรไม่ได้จำกัดแค่ที่กิจการที่มีเจ้าของคนเดียว แต่ยังรวมถึงบริษัท บริษัท สถานธุรกิจ วิสาหกิจ หน่วยงาน หน่วยงาน องค์กรการกุศล หรือสถาบัน หรือส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือการรวมกลุ่มกันของกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะการรวมกันเป็นกลุ่มบริษัทเอกชน หรือรัฐบาลก็ได้

3.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (interested party คำศัพท์ที่มักใช้)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder คำศัพท์ที่ได้รับการยอมรับ) คือบุคคลหรือองค์กร (3.1) ที่ส่งผลกระทบต่อหรือได้รับผลกระทบจาก หรือมองว่าตนเองได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือกิจกรรมหนึ่งๆ

บันทึกข้อความ 1: ทุกคนมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการความรู้ด้วยกันทั้งสิ้น การริเริ่มจัดการความรู้หนึ่งๆ ย่อมจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมอยู่ในนั้นด้วย เช่น พนักงาน ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ โครงการ แผนก สายงาน ลูกค้าภายนอก ผู้ลงทุน หุ้นส่วน และซัพพลายเออร์ เป็นต้น

3.3 ความต้องการ (requirement)

ความต้องการหรือความคาดหวังที่ระบุออกมา หรือสะท้อนออกมาโดยนัย หรือเป็นพันธะผูกพันก็ได้

บันทึกข้อความ 1: "สะท้อนออกมาโดยนัย" หมายถึงธรรมเนียม หรือการปฏิบัติโดยทั่วไปเพื่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการ หรือความคาดหวังในการทำงาน

บันทึกข้อความ 2: ความต้องการที่เจาะจงคือสิ่งที่ระบุออกมาเช่น ที่ระบุในข้อมูลที่เป็นเอกสาร (3.11)

3.4 management system

set of interrelated or interacting elements of an organization (3.1) to establish policies (3.7), and objectives (3.8) and processes (3.12) to achieve those objectives.

Note 1 to entry: A management system can address a single discipline or several disciplines.

Note 2 to entry: The system elements include the organization's structure, roles and responsibilities, planning and operation.

Note 3 to entry: The scope of a management system can include the whole of the organization, specific and identified functions of the organization, specific and identified sections of the organization, or one or more functions across a group of organizations.

Note 4 to entry: A system can include human and group dynamics and behaviours.

3.5 top management

person or group of people who directs and controls an organization (3.1) at the highest level

Note 1 to entry: Top management has the power to delegate authority and resources within the organization.

Note 2 to entry: If the scope of the management system (3.4) covers only part of an organization, then top management refers to those who direct and control that part of the organ.

3.6 effectiveness

extent to which planned activities are realized and planned results achieved

3.7 policy

intentions and direction of an organization (3.1), as formally expressed by its top management (3.5.)

3.8 objective

result to be achieved

Note 1 to entry: An objective can be strategic, tactical, or operational.

Note 2 to entry: Objectives can relate to different disciplines (such as financial, health and safety, and environmental goals) and can apply a different levels (such as strategic, organization-wide, project, product and process (3.12)).

Note 3 to entry: An objective can be expressed in other ways, e.g. as an intended outcome, a purpose, an operational criterion, a knowledge management (3.26) objective, or by the use of other words with similar meaning (e.g. aim, goal, or target).

Note 4 to entry: In the context of knowledge management systems, knowledge management objectives are set by the organization, consistent with the knowledge management policy, to achieve specific results.

3.4 ระบบการจัดการ (management system)

เป็นชุดขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง หรือมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กร (3.1) เพื่อดำเนินนโยบาย (3.7) และวัตถุประสงค์ (3.8) และขั้นตอนดำเนินงาน (3.12) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

บันทึกข้อความ 1: ระบบการจัดการจะสามารถระบุได้ทั้งหลักการเดี่ยวๆ หรือหลักการหลายๆ หลักการก็ได้

บันทึกข้อความ 2: องค์ประกอบของระบบได้แก่ โครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ แผนงาน และการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร

บันทึกข้อความ 3: ขอบเขตของระบบการจัดการจะหมายถึงองค์กรทั้งหมด หน้าที่การทำงานขององค์กรอย่างเจาะจง หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างเจาะจง หรือหน้าที่การทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือมากกว่านั้นในกลุ่มในองค์กร

บันทึกข้อความ 4: ระบบสามารถรวมไปถึงมนุษย์ การขับเคลื่อน และพฤติกรรมกลุ่มได้ด้วยเช่นกัน

3.5 ผู้บริหารสูงสุด (top management)

คือบุคคล หรือกลุ่มคนผู้กำหนดทิศทาง และควบคุมองค์กร (3.1) ในระดับสูงสุด

บันทึกข้อความ 1: ผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจในการมอบหมายตัวแทน และจัดสรรทรัพยากรแก่องค์กรภายใน

บันทึกข้อความ 2: ถ้าขอบเขตของระบบการจัดการ (3.4) ครอบคลุมแค่ส่วนหนึ่งในองค์กร ผู้บริหารสูงสุดต้องอ้างอิงถึงผู้ที่กำหนดทิศทาง และควบคุมส่วนนั้นในองค์กร

3.6 ประสิทธิภาพ (effectiveness)

คือการทำกิจกรรมที่วางแผนไว้เป็นที่น่าพึงพอใจ และบรรลุผลที่วางแผนเอาไว้

3.7 นโยบาย (policy)

ความตั้งใจและการกำหนดทิศทางขององค์กร (3.1) ตามที่ผู้บริหารสูงสุด (3.5) ได้ระบุไว้อย่างเป็นทางการ

3.8 วัตถุประสงค์ (objective)

คือผลที่จะได้รับ

บันทึกข้อความ 1: วัตถุประสงค์อาจมีลักษณะเป็นนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือการดำเนินการก็ได้

บันทึกข้อความ 2: วัตถุประสงค์อาจจะเกี่ยวข้องกับหลักการต่างๆ (เช่น เป้าหมายด้านการเงิน สุขภาพและความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม) และยังสามารถใช้ได้ในระดับต่างๆ (เช่นยุทธศาสตร์ องค์กรโดยรวม โครงการ ลิตภัณฑ์ และขั้นตอนดำเนินงาน (3.12))

บันทึกข้อความ 3: วัตถุประสงค์อาจแสดงออกได้ในวิธีการอื่นได้ด้วยเช่นกัน อาทิ ในรูปแบบของผลลัพธ์ที่ตั้งใจเอาไว้ เป้าประสงค์ มาตรการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ (3.26) หรือโดยการใช้คำอื่นใดที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน (เช่นเป้าหมาย หลักชัย หรือจุดมุ่งหมาย เป็นต้น)

บันทึกข้อความ 4: ในบริบทของระบบการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้จะกำหนดขึ้นโดยตัวองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุที่กำหนดไว้

3.9 risk

effect of uncertainty

Note 1 to entry: An effect is a deviation from the expected - positive or negative.

Note 2 to entry: Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of an event, its consequence, or likelihood.

Note 3 to entry: Risk is often characterized by reference to potential events (ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3) and consequences (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3), or a combination of these.

Note 4 to entry: Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event (including changes in circumstances) and the associated likelihood (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.1) of occurrence.

3.10 competence

ability to apply knowledge (3.25) and skills (3.3) to achieve intended results

3.11 documented information

information required to be controlled and maintained by an organization (3.1) and the medium on which it is contained

Note 1 to entry: Documented information can be in any format and media, and from any source.

Note 2 to entry: Documented information can refer to:

- the management system (3.4), including related processes (3.12);
- information created in order for the organization to operate (documentation)
- evidence of results achieved (records).

3.12 process

set of interrelated or interacting activities which transform inputs into outputs

3.13 performance

measurable result

Note 1 to entry: Performance can relate either to quantitative or qualitative findings.

Note 2 to entry: Performance can relate to, nagement of activities, processes (3.12), products (including services), systems or organizations (3.1)

3.14 outsource, verb

make an arrangement whe xternal organization (3.1) performs part of an organization's function or process (3.12)

Note 1 to entry: An external organization is outside the scope of the management system (3.4), although the outsourced function or process is within the scope.

3.15 monitoring

determining the status of a system, a process (3.12) or an activity

Note 1 to entry: To determine the status, there may bea need to check, supervise or critically observe.

3.16 measurement

process (3.12) to determine a value

3.9 ความเสี่ยง (risk)

คือผลกระทบและความไม่แน่นอน

บันทึกข้อความ 1: ผลกระทบคือความคลาดเคลื่อนจากที่คาดหมาย - ในแง่บวก หรือแง่ลบก็ได้

บันทึกข้อความ 2: ความไม่แน่นอนคือสภาวะ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของความไม่สมบูรณ์ในข้อมูลไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจ หรือความรู้ในเรื่องราวหนึ่งๆ ก็ได้ที่เกี่ยวข้องกับผลที่ตามมา หรือความเป็นไปได้ถึงสิ่งที่จะเกิดตามมา

บันทึกข้อความ 3: ความเสี่ยง มักมีลักษณะไปตามเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น (ISO Guide 73: 2009, 3.5.1.3) และผลที่ตามมา (ISO Guide 73: 2009, 3.6.1.3) หรืออาจรวมได้ทั้งสองอย่าง

บันทึกข้อความ 4: ความเสี่ยงมักจะดูได้จากการผสมรวมกันระหว่างผลที่ตามมาของเหตุการณ์หนึ่งๆ (รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย) กับแนวโน้มความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้อง (ISO Guide 73: 2009, 3.6.9.1) กับสิ่งที่เกิดขึ้น

3.10 ความสามารถ (competence)

คือความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ (3.25) และทักษะ (3.30) เพื่อให้บรรลุถึงผลที่ตั้งเอาไว้

3.11 เอกสารข้อมูล (documented information)

ข้อมูลจะต้องควบคุมและบำรุงรักษาโดยองค์กร (3.1) และตัวกลางที่มีข้อมูลอยู่

บันทึกข้อความ 1: เอกสารข้อมูลอาจอยู่ในรูปแบบหนังสือใดๆ ก็ได้ และจะมาจากแหล่งใดก็ได้

บันทึกข้อความ 2: เอกสารข้อมูลสามารถอ้างอิงถึง

- ระบบการจัดการ (3.4) รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน (3.12) ที่เกี่ยวข้อง
- ข้อมูลที่สร้างขึ้นให้แก่องค์กรเพื่อดำเนินงาน (การเก็บรวบรวมเอกสาร)
- หลักฐานผลสำเร็จ (บันทึกต่างๆ)

3.12 ขั้นตอนดำเนินงาน (process)

คือชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบ (input) ให้เป็นผลิตภัณฑ์ (output)

3.13 ผลการดำเนินงาน (performance)

คือผลที่สามารถวัดได้

บันทึกข้อความ 1: ผลการดำเนินงานอาจจะเกี่ยวกับข้อค้นพบเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้

บันทึกข้อความ 2: ผลการดำเนินงานอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดการกิจกรรม ขั้นตอนดำเนินงาน (3.12)

ผลิตภัณฑ์ (รวมถึงบริการ) ระบบ หรือองค์กร (3.1) ก็ได้

3.14 จ้างบุคคลภายนอก (กริยา) (outsource)

คือการจัดการให้องค์กร (3.1) จากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่หรือขั้นตอนดำเนินงาน (3.1) ขององค์กร

บันทึกข้อความ 1: องค์กรจากภายนอกจะอยู่นอกเหนือจากขอบข่ายงานของระบบการจัดการ (3.4) แม้ว่าหน้าที่หรือขั้นตอนดำเนินงานของบุคคลภายนอกจะอยู่ภายในขอบข่ายงานก็ตาม

3.15 การติดตามตรวจสอบ (monitoring)

เป็นการตัดสินสถานะของระบบ หรือขั้นตอนดำเนินงาน (3.12) หรือกิจกรรม

บันทึกข้อความ 1: เพื่อตัดสินสถานะจึงอาจต้องมีการตรวจเช็ค ดูแลให้คำปรึกษา หรือสังเกตการณ์เชิงวิเคราะห์

3.16 การวัดผล (measurement)

คือขั้นตอนดำเนินงาน (3.12) เพื่อตัดสินคุณค่า

3.17 audit

systematic, independent and documented process (3.12) for obtaining audit evidence and evaluating it objectively to determine the extent to which the audit criteria are fulfilled

Note 1 to entry: An audit can be an internal audit (first party) or an external audit (second party or third party), and it can be a combined audit (combining two or more disciplines).

Note 2 to entry: An internal audit is conducted by the organization itself, or by an external party on its behalf. Note 3 to entry: "Audit evidence" and "audit criteria" are defined in ISO 19011.

3.18 conformity

fulfilment of a requirement (3.3)

3.19 non-conformity

non-fulfilment of a requirement (3.3)

3.20 correction

action to eliminate a detected nonconformity (3.19)

3.21 corrective action

action to eliminate the cause of a nonconformity (3.19) and to prevent recurrence

3.22 continual improvement

recurring activity to enhance performance (3.13)

3.23 collaboration

deliberate approach to working together on an agreed common purpose across boundaries

Note 1 to entry: Boundaries may be functional, organizational or geographic or between organizations (3.1).

Collaboration often depends on a healthy knowledge management culture (3.27) to facilitate the exchange and co-creation of knowledge (3.25) between the parties engaging collaboration.

3.24 information

meaningful data

(source: ISO 9000:2015, 3.8.2)

3.25 Knowledge

human or organizational asset enabling effective decisions and action in context

Note 1 to entry: Knowledge can be individual, collective or organizational.

Note 2 to entry: There are diverse views on the scope covered within knowledge, based on context and purpose. The definition above is general as to the various perspectives. Examples of knowledge include insights and know-how.

Note 3 to entry: Knowledge is acquired through learning or experience

3.17 การตรวจสอบบัญชี (audit)

เป็นขั้นตอนดำเนินงาน (3.12) ที่เป็นระบบและเป็นอิสระ เกี่ยวกับเอกสารเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานการตรวจสอบบัญชีและการประเมินอย่างเป็นกลางเพื่อตัดสินว่ามาตรการการตรวจสอบบัญชีมีความสมบูรณ์มากน้อยเท่าใด

บันทึกข้อความ 1: การตรวจสอบบัญชีอาจเป็นการตรวจสอบบัญชีภายใน (internal audit) (บุคคลที่หนึ่ง) หรือการตรวจสอบบัญชีภายนอก (external audit) (บุคคลที่สอง หรือบุคคลที่สาม) ก็ได้ และอาจเป็นการตรวจสอบบัญชีร่วม (combined audit) (ร่วมระหว่างสองหลักการ หรือมากกว่า) ก็ย่อมได้

บันทึกข้อความ 2: การตรวจสอบบัญชีภายในจะดำเนินการโดยตัวองค์กรเอง หรือจะให้บุคคลภายนอกดำเนินการในนามองค์กรก็ได้

บันทึกข้อความ 3: "หลักฐานการตรวจสอบบัญชี" (audit evidence) และ "มาตรการตรวจสอบบัญชี" (audit criteria) ได้นิยามเอาไว้ในมาตรฐาน ISO 19011

3.18 ความสอดคล้อง (conformity)

คือการบรรลุความต้องการ (3.3) ในข้อเรียกร้อง

3.19 ความไม่สอดคล้อง (non – conformity)

คือการไม่บรรลุผลความต้องการ (3.3) ในข้อเรียกร้อง

3.20 การตรวจแก้ (correction)

คือการกำจัดหรือตรวจหาความไม่สอดคล้อง (3.19)

3.21 ปฏิบัติการแก้ไขความบกพร่อง (corrective action)

คือการกำจัดสาเหตุของความไม่สอดคล้อง (3.19) และป้องกันการเกิดซ้ำขึ้นอีก

3.22 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement)

คือกิจกรรมที่ทำซ้ำๆ เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน (3.13) ให้ดียิ่งขึ้น

3.23 การทำงานร่วมกัน (collaboration)

คือแนวทางที่จะทำงานร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันแบบข้ามพรมแดน

บันทึกข้อความ 1: พรมแดนอาจเป็นพรมแดนเชิงหน้าที่ปฏิบัติ เชิงองค์กร หรือเชิงภูมิศาสตร์ก็ได้ และพรมแดนอาจเป็นพรมแดนระหว่างองค์กร (3.1) ก็ได้ การทำงานร่วมกันมักจะขึ้นอยู่กับสุขภาพของวัฒนธรรมการจัดการความรู้ (3.27) เพื่อจัดสรรเครื่องมือดำเนินการแลกเปลี่ยน และการสร้างสรรค์ร่วมกันของความรู้ (3.25) ระหว่างภาคส่วนต่างๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน

3.24 สารสนเทศ (information)

ชุดสารสนเทศที่มีความสำคัญ

(ที่มา: ISO9000: 2015, 3.8.2)

3.25 ความรู้ (knowledge)

สินทรัพย์ของมนุษย์หรือองค์กรที่สามารถตัดสินใจ และปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบท

บันทึกข้อความ 1: ความรู้อาจมีลักษณะเป็นของปัจเจก เป็นของส่วนรวม หรือเป็นขององค์กรก็ได้

บันทึกข้อความ 2: มีมุมมองที่หลากหลายต่อขอบเขตของความรู้ บนพื้นฐานของบริษัท และวัตถุประสงค์ คำจำกัดความข้างต้นเป็นคำจำกัดความทั่วไป ตามมุมมองที่หลากหลาย ตัวอย่างของความรู้จะประกอบไปด้วย ข้อมูลเชิงลึก และความรู้เชิงปฏิบัติการ

บันทึกข้อความ 3: ความรู้จะได้มาผ่านการเรียน หรือประสบการณ์ก็ได้

3.26 knowledge management

management with regard to knowledge (SOURCE: ISO 30400:2016, 14.1, modified)

Note 1 to entry: It uses a systemic and holistic approach to improve results and learning.

Note 2 to entry: It includes optimizing the identification, creation, analysis, representation, distribution and application of knowledge to create organizational value.

3.27 knowledge management culture

elements of the organizational culture (3.29), supportive of the values, behaviours and activities associated with the knowledge management system (3.28)

3.28 knowledge management system

part of a management system (3.4) with regard to knowledge (3.25)

Note 1 to entry: The system elements include the organization's knowledge management culture (3.27), structure, governance and leadership; roles and responsibilities; planning, technology, processes and operation.

3.29 organizational culture

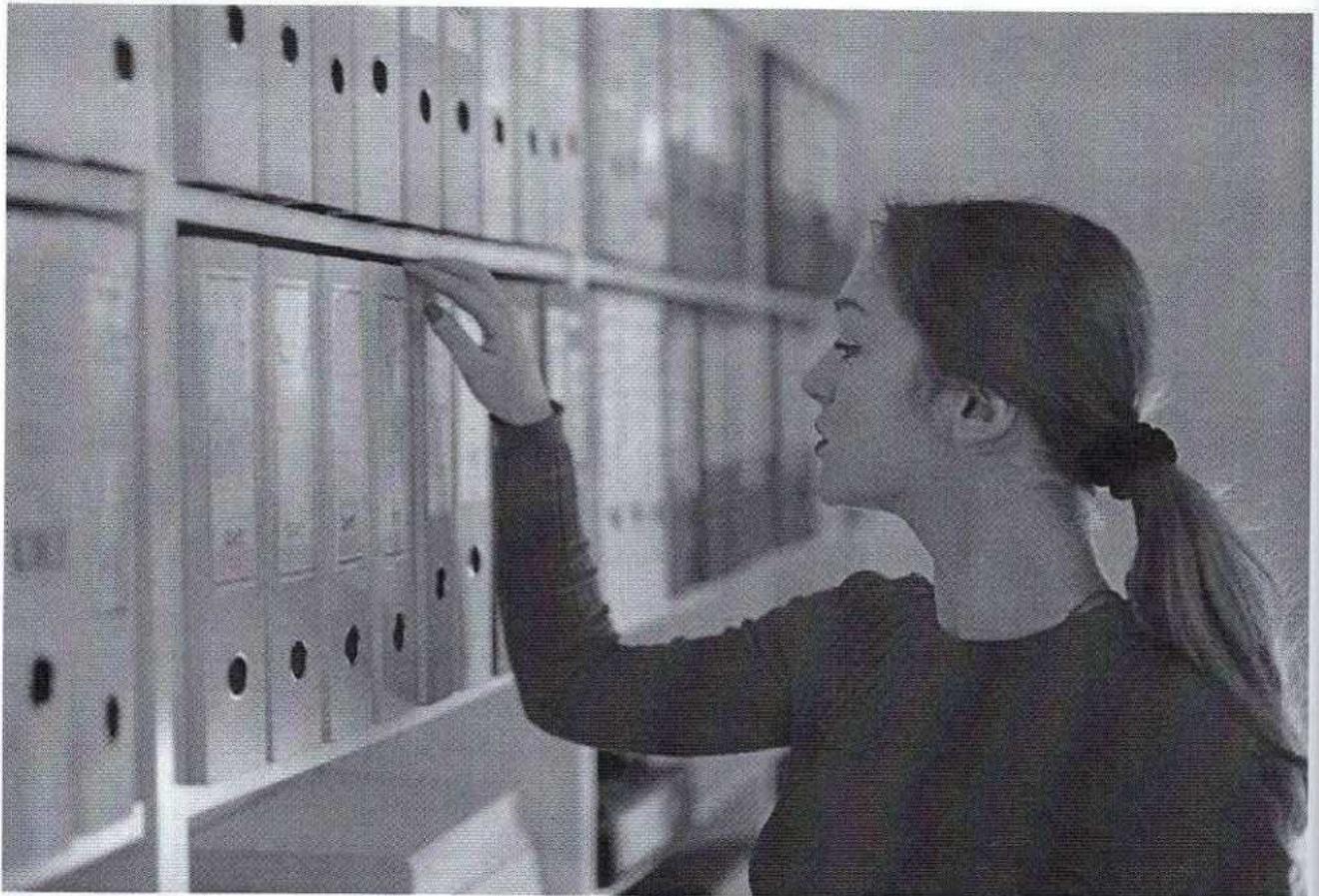
values, beliefs and practices that influence the conduct and behaviour of people and organizations

(SOURCE: ISO 30400:2016, 3.2)

Note 1 to entry: knowledge management culture (3.27) is a supportive element of the organizational culture.

3.30 skill

learned capacity to perform a task to a specified expectation



3.26 การจัดการความรู้ (knowledge management)

คือการจัดการเกี่ยวกับความรู้

(ที่มา: ISO 30400: 2016, 14.1, ฉบับปรับปรุง)

บันทึกข้อความ 1: ต้องใช้แนวทางอย่างเป็นระบบ และเป็นองค์รวมเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลลัพธ์ และการเรียนรู้

บันทึกข้อความ 2: หมายรวมถึงการเพิ่ม การนิยาม การสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ การนำเสนอ การกระจาย และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าในองค์กร

3.27 วัฒนธรรมการจัดการความรู้ (knowledge management culture)

คือองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร (3.29) ที่สนับสนุนคุณค่า นิสัย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ (3.28)

3.28 ระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system)

คือส่วนหนึ่งของระบบการจัดการ (3.4) ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (3.25)

บันทึกข้อความ 1: องค์ประกอบของระบบประกอบด้วยวัฒนธรรมการจัดการความรู้ (3.27) ในองค์กรตลอดจน โครงสร้างการปกครอง และความเป็นผู้นำ เช่นบทบาท และความรับผิดชอบ เป็นต้น รวมถึงการวางแผน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และการดำเนินงานในองค์กร

3.29 วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)

คือคุณค่า ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ และพฤติกรรมของผู้คนและตัวองค์กรเอง (ที่มา: ISO30400: 2016, 3.2)

บันทึกข้อความ 1: วัฒนธรรมการจัดการความรู้ (3.27) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมเชิงองค์กร

3.30 ทักษะ (skill)

คือศักยภาพที่เรียนรู้มาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่คาดหวังเอาไว้



4. Context of the organization

4.1 Understanding the organization and its context

The organization shall determine external and internal issues that are relevant to its purpose and that affect its ability to achieve the intended outcome(s) of its knowledge management system, means to achieve organizational outcomes.

NOTE Issues can include positive and negative factors or conditions for consideration.

4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties (stakeholders)

The organization shall determine:

- the interested parties relevant to the knowledge management system;
- the relevant requirements of these interested parties.

These requirements shall be analysed, prioritizing the main areas and contexts relevant to the organization and the knowledge management system.

NOTE The defined needs and expectations are structured in terms of business and organizational performance, rather than knowledge management needs. For example, a need might refer to reduced duration of product development rather than fast document retrieval.

The requirements of the interested parties need to be assessed in the organizational context (e.g. culture, environment, infrastructure).

4.3 Determining the scope of the knowledge management system

The organization shall determine the range and applicability of the knowledge management system to establish its scope. Within this scope, and with respect to the organizational purpose, the organization shall identify, evaluate and prioritize the knowledge domains which have the greatest value to the organization and its interested parties, and to which the knowledge management system should be applied.

When determining this scope, the organization shall consider:

- the external and internal issues and context referred to in 4.1;
- the requirements referred to in 4.2.

The scope shall be available as documented information.

4.4 Knowledge management system

4.4.1 General

The organization shall establish, implement, maintain and continually improve a knowledge management system, including the processes needed and their interactions, in accordance with the requirements of this document.

4.4.2 to 4.4.4 include requirements, each representing a dimension of the knowledge management system, which are interdependent. Acknowledging and incorporating these dimensions within the knowledge management system and putting them in place through a managed change process is required for the implementation of an effective and holistic knowledge management system within the organization.

4. บริบทขององค์กร (context of the organization)

4.1 ความเข้าใจถึงองค์กร และบริบทขององค์กร

องค์กรควรกำหนดประเด็นต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่เป็นระบบการจัดการความรู้ที่ตั้งเป้าเอาไว้ ผลลัพธ์ของระบบการจัดการความรู้เป็นวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ขององค์กร และไม่ได้จบในตัวเอง

บันทึกข้อความ ประเด็นต่าง ๆ หมายรวมถึงปัจจัย หรือสถานะเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งในแง่บวก และแง่ลบเพื่อนำมาพิจารณา

4.2 ความเข้าใจถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรจะต้องกำหนด

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้
- ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้

ข้อกำหนดดังกล่าวจะต้องผ่านการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ขอบเขตพื้นที่หลัก ๆ และบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และระบบการจัดการความรู้นั้น ๆ

บันทึกข้อความ ความต้องการ และความคาดหวังที่นิยามออกมาจะมีโครงสร้างไปตามลักษณะการทำงาน ของธุรกิจและองค์กร แทนที่จะเป็นไปตามความต้องการของการจัดการความรู้ ตัวอย่างเช่นความต้องการอาจ จะเกี่ยวกับการลดเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แทนที่จะเป็นการได้รับเอกสารอย่างรวดเร็ว เป็นต้นข้อกำหนด ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องประเมินภายใต้บริบทองค์กร (เช่นวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม โครงสร้างพื้นฐาน)

4.3 การกำหนดขอบเขตของระบบการจัดการความรู้

องค์กรควรกำหนดลำดับ และการนำไปใช้ของระบบการจัดการความรู้เพื่อกำหนดขอบเขตการจัดการ ซึ่งภายใน ขอบเขตนี้ตัวองค์กรเองควรระบุ ประเมิน และเรียงลำดับความสำคัญของขอบเขตความรู้ตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรซึ่งจะมีคุณค่าสูงที่สุดต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเอง นอกจากนี้ยังมีคุณค่าต่อสิ่งทีระบบ การจัดการความรู้จะนำไปประยุกต์ใช้

เมื่อกำหนดขอบเขตนี้ได้แล้วองค์กรควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

- ประเด็นภายนอก และประเด็นภายใน และตามที่อ้างอิงใน 4.1
- ข้อกำหนดตามที่อ้างอิงใน 4.2

ขอบเขตดังกล่าวควรมีเป็นรูปแบบของเอกสารข้อมูล

4.4 ระบบการจัดการความรู้

4.4.1 หลักทั่วไป (general)

องค์กรควรก่อตั้ง ปฏิบัติ บำรุงรักษา และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ รวมไปถึงกระบวนการที่จำเป็น อย่างต่อเนื่อง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อข้อกำหนดในเอกสารนี้

4.4.2 ถึง 4.4.4 จะเป็นข้อกำหนดซึ่งแต่ละข้อ จะแสดงแง่มุมของระบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นอิสระ จากกัน การรับรู้ และยอมรับ รวมถึงการรวมแง่มุมต่าง ๆ นี้เข้าด้วยกันภายในระบบการจัดการความรู้ และจัดวางมุมมองให้เข้าที่ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายใต้การจัดการเพื่อลงมือดำเนินระบบ การจัดการความรู้แบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

4.4.2 Knowledge development

The organization shall demonstrate that the knowledge management system covers the following activities, for effectively managing knowledge through its stages of development through systematic activities and behaviours, supporting the knowledge management system objectives and covering the prioritized knowledge domains defined in 4.3:

a) Acquiring new knowledge, means to provide the organization with knowledge that was previously unknown or unavailable within the organization.

NOTE 1 Example activities include knowledge creation; innovation; research; knowledge discovery and detection; lesson learning; knowledge acquisition from external resources; feedback collection; adaptation of existing knowledge to new applications.

b) Applying current knowledge: means to make knowledge effective, integrating the current relevant knowledge of the organization in order to enable improved actions and decision making.

NOTE 2 Example activities in knowledge transfer; knowledge consolidation; knowledge sharing; knowledge codifying; knowledge reuse; creative problem solving.

c) Retaining current knowledge: means to safeguard the organization from the risks of knowledge loss.

NOTE 3 Example activities include documenting; securing expert knowledge against worker turnover; information backup; succession plans; coaching.

d) Handling outdated or invalid knowledge: means to protect the organization from making mistakes or working inefficiently, as a result of use of knowledge inappropriate within the current organizational context.

NOTE 4 Example activities include knowledge deletion; curation; archiving; knowledge updating; re- training according to knowledge changes.

4.4.3 Knowledge conveyance and transformation

The organizational knowledge management system shall include activities and behaviours, supporting all different types of knowledge flows, through systematic activities and behaviours, supporting the knowledge management system objectives and covering the prioritized knowledge domains defined 4.3:

a) Human interaction: exchange and co-creation of knowledge through conversations and interactions; between individuals, teams and across the organization.

EXAMPLES Community of practice; brainstorming sessions; collaborative teams; knowledge/world cafes; shift handover; succession planning; mentoring; sense making; storytelling.

b) Representation: making knowledge available through demonstrating, recording, documenting and/or codifying.

EXAMPLES Designing or writing procedures and guidelines; capturing lessons; recorded job handover; leading by example.

4.4.2 การพัฒนาความรู้ (knowledge development)

องค์กรควรแสดงให้เห็นว่าระบบการจัดการความรู้ ครอบคลุมกิจกรรมดังต่อไปนี้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการพัฒนา ผ่านกิจกรรมที่เป็นระบบ และพฤติกรรมที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการความรู้ อีกทั้งยังครอบคลุมไปถึงขอบเขตความรู้ที่จัดลำดับความสำคัญเอาไว้แล้วตามที่ระบุใน 4.3

ก) การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ๆ: หมายถึงการให้ความรู้ที่ไม่เคยเป็นที่รู้จักมาก่อน หรือยังไม่เคยมีการให้กันภายในองค์กรมาก่อนแก่ตัวองค์กร

บันทึกข้อความ 1 ตัวอย่างของกิจกรรมได้แก่ การสร้างสรรค์ความรู้ นวัตกรรม งานวิจัย การสืบค้น และค้นพบองค์ความรู้ การเรียนรู้ผ่านบทเรียน การได้มาซึ่งความรู้จากแหล่งภายนอก การเก็บพืดเบ็ด และการปรับความรู้ที่มีอยู่แล้วให้เข้ากับการใช้งานใหม่ๆ

ข) การประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน: หมายถึงการสร้างความรู้ให้มีประสิทธิภาพ รวมความรู้ในปัจจุบันขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถพัฒนาการทำงานและการตัดสินใจ

บันทึกข้อความ 2 ตัวอย่างของกิจกรรมได้แก่การถ่ายทอดความรู้ การรวมความรู้เข้าด้วยกัน การแบ่งปันความรู้ การประมวล และการจัดหมวดหมู่ความรู้ การนำความรู้มาใช้ซ้ำ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ค) การดำรงรักษาความรู้ปัจจุบัน: หมายถึงการปกป้ององค์กรจากความเสี่ยงที่จะสูญเสียความรู้

บันทึกข้อความ 3 ตัวอย่างของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำเอกสารได้แก่ การปกป้องความรู้ความเชี่ยวชาญจากการลาออกของพนักงาน การสำรองข้อมูล แผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) และการโค้ช (coaching)

ง) การจัดการความรู้ที่ล้าสมัย หรือไม่เกี่ยวข้อง: หมายถึงการปกป้ององค์กรจากข้อผิดพลาด หรือการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ไม่เหมาะสมกับบริบทภายในองค์กรในปัจจุบัน

บันทึกข้อความ 4 ตัวอย่างกิจกรรมที่มีการลบความรู้ออกไป เช่นการกลั่นกรองข้อมูล (curation) การเก็บเอกสาร หรือบันทึกสำคัญ (archiving) การอัปเดตความรู้ การฝึกอบรมใหม่ (retraining) เป็นไปตามความรู้ที่เปลี่ยนไป

4.4.3 การถ่ายทอดความรู้ (knowledge conveyance and transformation)

ระบบการจัดการความรู้ในองค์กรควรให้มีกิจกรรม และพฤติกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนการหมุนเวียนความรู้ในทุกประเภทผ่านกิจกรรมและพฤติกรรมเชิงระบบ เป็นการสนับสนุนวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการความรู้ และครอบคลุมถึงพื้นที่ความรู้ที่ควรมีเป็นอันดับแรกๆ (ดูเพิ่มเติมใน 4.3)

ก) การปฏิสัมพันธ์กันของมนุษย์ (human interaction): การแลกเปลี่ยนและสร้างความรู้ร่วมกันผ่านบทสนทนา และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล ทีม และทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่นชุมชนนักปฏิบัติ การประชุมระดมความรู้ (brainstorming sessions) ทีมความร่วมมือ (collaborative team) สภากาแฟ (knowledge café or world café) การส่งมอบกะ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง การสอนงานแบบพี่เลี้ยง (mentoring) การรับรู้ทางอารมณ์ (sense making) และการบอกเล่าเรื่องราว (story telling) เป็นต้น

ข) การสร้างภาพแทน (representation): เป็นการทำให้ความรู้นำมาใช้ประโยชน์ได้ผ่านการสาธิต การบันทึก การทำเอกสาร และ/หรือการเข้ารหัส (codifying) ตัวอย่างเช่นการออกแบบหรือการเขียนขั้นตอนกระบวนการ และแนวทางการปฏิบัติงาน การถอดบทเรียน บันทึกการส่งมอบงาน การนำด้วยการทำเป็นตัวอย่าง (leading by example) เป็นต้น

c) Combination: synthesis, curating, formalizing, structuring or classifying of codified knowledge, making the knowledge accessible and findable.

EXAMPLES Classification and taxonomy; tagging; summarizing and structuring content; refreshing captured knowledge.

d) Internalization and learning: reviewing, assessing and absorbing knowledge; incorporating it into practice.

EXAMPLES Searching for and seeking knowledge; before action review; briefing; checklists; use of simulations; employee on-boarding; e-learning; job shadowing.

4.4.4 Knowledge management enablers

The organizational knowledge management system shall include and integrate elements of all the following enablers to create an effective knowledge management system. This shall support the knowledge management system objectives and cover the prioritized knowledge domains defined in 4.3:

a) Human capital: roles and accountability including all knowledge management system stakeholders; making sure that knowledge management is encouraged within the organization (covered in detail in Clause 5).

NOTE 1 Example enablers include chief knowledge officer; community of practice facilitator; knowledge management involvement is part of employee's annual interview and assessment.

b) Processes: defined knowledge activities applied and embedded within organizational processes, including procedures, instructions, methods and measures (covered in Clause 8).

NOTE 2 Example enablers (include knowledge discovery and detection; lessons learned from failures and success.

c) Technology an infrastructure: digital channels virtual and physical workspace and other tools.

NOTE 3 Example enablers include mobile applications; portals; WIKIs; search engines; cloud computing; big data platforms; collaborative workspaces; informal meeting areas.

ค) การผสมผสาน (combination): คือการสังเคราะห์ (synthesis) การคัดสรร (curating) การจัดระเบียบ (formalizing) การจัดโครงสร้าง หรือแยกประเภทความรู้ที่ประมวลแล้ว และการทำให้ความรู้เข้าถึงและค้นหาได้ง่าย ตัวอย่างเช่นการจัดประเภทและหมวดหมู่ การรวบรวมเข้าด้วยแท็ก (tagging) สรุปและจัดโครงสร้างเนื้อหา และการรีเฟรชข้อมูลที่จับมาได้

ง) การเปิดสู่สากล และการเรียนรู้ (internalization and learning): คือการทบทวน การประเมิน และซึมซับความรู้ และการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างเช่นการสืบค้น และแสวงหาความรู้ การทบทวนก่อนลงมือกระทำจริง การสรุป การทำเช็คลิสต์ การใช้การจำลอง (simulation) โปรแกรมปรับตัวพนักงานใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (employee on-boarding) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) และการเรียนรู้จากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้มีประสบการณ์ในที่ทำงาน (job-shadowing)

4.4.4 ความเป็นไปได้ของการจัดการความรู้ (knowledge management enablers)

ระบบการจัดการความรู้ในองค์กรควรมีองค์ประกอบของความเป็นไปได้ต่อไปนี้เพื่อสร้างระบบจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยส่งเสริมวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการความรู้ และครอบคลุมถึงขอบเขตพื้นที่ความรู้ที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 4.3

ก) ทุนมนุษย์ (human capital): คือบทบาทและความรับผิดชอบ รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีการส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กรจริง (ดูเนื้อหาข้อ 5) *บันทึกข้อความ 1* ตัวอย่างของความเป็นไปได้ ได้แก่ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายความรู้ (chief knowledge officer) ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice facilitator) รวมถึงการจัดการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการสัมมนา และประเมินลูกจ้างประจำปี

ข) ขั้นตอนดำเนินงาน (process): คือกิจกรรมความรู้ที่กำหนดไว้ที่นำไปใช้ปลูกฝังภายในขั้นตอนดำเนินงานขององค์กรรวมถึงระเบียบการ คำสั่ง วิธีการ และมาตรการต่างๆ (ดูที่ข้อ 8) *บันทึกข้อความ 2* ตัวอย่างความเป็นไปได้ ได้แก่การค้นพบ และการสืบหาความรู้ รวมถึงการเรียนรู้บทเรียนจากความล้มเหลว และความสำเร็จเป็นต้น

ค) เทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐาน (technology and infrastructure): ได้แก่ช่องทางดิจิทัล (digital channel) พื้นที่ทำงานเสมือน และพื้นที่ทำงานกายภาพ (virtual and physical workspace) และเครื่องมืออื่นๆ

บันทึกข้อความ 3 ตัวอย่างที่เป็นไปได้ ได้แก่แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ เว็บพอร์ทัล (portal) วิกิ (wiki) เสิร์ชเอนจิน (search engine) คลาวด์คอมพิวติ้ง (cloud computing) ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (big data platform) พื้นที่ทำงานร่วมกัน (collaborative workspace) และพื้นที่ประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (informal meeting area)

d) Governance: Strategy, expectations and means of ensuring the knowledge management system is working in alignment (covered in detail in Clauses 5 to 10).

NOTE 4 Example enablers include knowledge management strategy; policies; service level agreement; code of conduct.

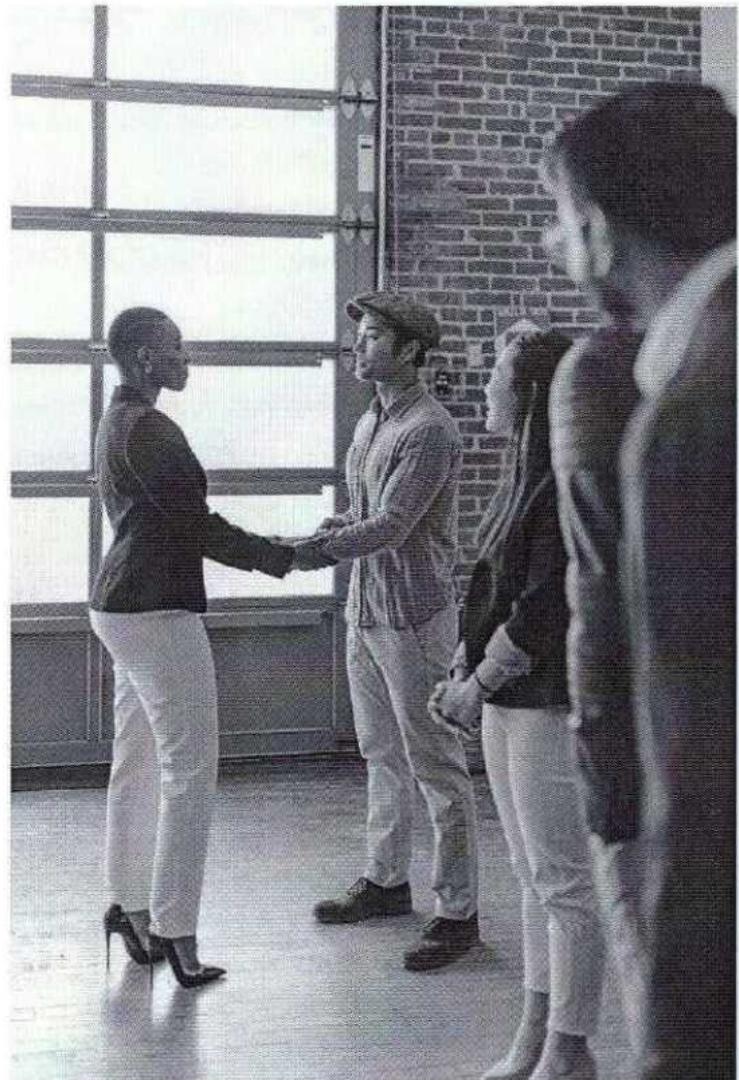
e) Knowledge management culture: Attitudes and norms regarding sharing, learning from mistakes (covered in detail in 4.5).

NOTE 5 Example enablers include admitting and explaining a mistake is rewarded rather than punished.

4.5 Knowledge management culture

Embedding a knowledge management culture across the organization is critical for sustained application of knowledge management. A culture where connections and knowledge activities are encouraged, and knowledge is valued and actively used, will support the establishment and application of the knowledge management system within the organization.

The organization shall demonstrate that organizational culture has been addressed as a means to support the knowledge management system. Some options for addressing the culture are discussed in Annex C.

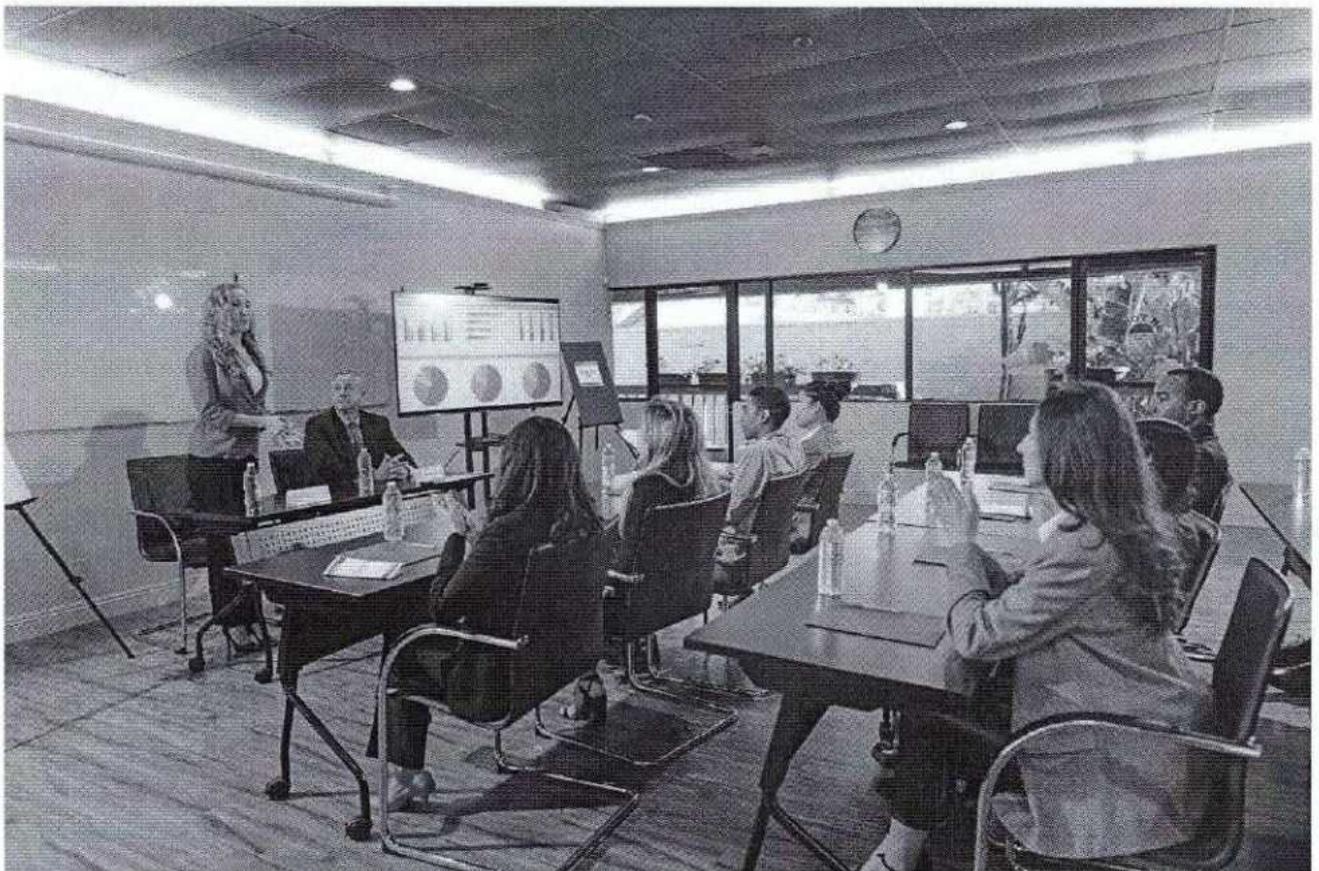


ง) ธรรมาภิบาล (governance): คือยุทธศาสตร์ ความคาดหวัง และวิธีการที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการความรู้นั้นกำลังทำงานไปตามที่กำหนด (ดูรายละเอียดในข้อ 5 ถึง 10) **บันทึกข้อความ 4** ตัวอย่างที่เป็นไปได้ ได้แก่ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ นโยบายข้อตกลงระดับการให้บริการ (service level agreement) และจรรยาบรรณ (code of conduct)

จ) วัฒนธรรมการจัดการความรู้ (knowledge management culture): คือทัศนคติและบรรทัดฐานเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (ดูรายละเอียดใน 4.5) **บันทึกข้อความ 5** ตัวอย่างที่เป็นไปได้เช่นควรจะให้รางวัลมากกว่าลงโทษหากมีการยอมรับ และอธิบายถึงความผิดพลาด

4.5 วัฒนธรรมการจัดการความรู้

การปลูกฝังวัฒนธรรมการจัดการความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้มีความยั่งยืน วัฒนธรรมที่สนับสนุนความเชื่อมโยงถึงกัน และกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ มีการให้คุณค่าแก่ความรู้ อีกทั้งยังใช้ความรู้อย่างจริงจังจะช่วยสนับสนุนการวางรากฐาน และการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้ องค์กรควรแสดงให้เห็นภาพว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นวิธีการที่จะสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ทางเลือกต่างๆ ในการระบุถึงวัฒนธรรมนี้อยู่ในภาคผนวก ค



5. Leadership

5.1 Leadership and commitment

Top management shall demonstrate leadership and commitment with respect to the knowledge management system by:

- fostering organizational values which enhance trust as a key element for knowledge management;
- ensuring that the knowledge management policy and knowledge management objectives are established, are compatible and are aligned with the strategic direction of the organization and can be evaluated;
- ensuring the integration of the knowledge management system requirement into the organization's business and project processes;
- ensuring that the resources needed for the knowledge management are available;
- communicating the importance of effective knowledge management and of conforming to, or exceeding, the knowledge management system requirements;
- managing the process of change towards adoption and application of the knowledge management system, and towards the cultivation of a culture that values, supports and enables knowledge management;
- ensuring that the knowledge management system achieves its intended outcome(s);
- directing, motivating, inspiring, empowering and supporting persons to contribute to the effectiveness of the knowledge management system;
- promoting continual improvement of the knowledge management system;
- supporting other relevant management roles to demonstrate their leadership as it applies to their areas of responsibility

NOTE Reference to "business " in this document can be interpreted broadly to mean those activities that are core to the purposes of the organization's existence.

5. ความเป็นผู้นำ

5.1 ความเป็นผู้นำ และพันธกรณี (leadership and commitment)

ผู้บริหารสูงสุดควรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ และภาระหน้าที่ที่มีต่อระบบการจัดการความรู้ โดยการกระทำดังต่อไปนี้

- อุปถัมภ์คุณค่าองค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นอันเป็นกุญแจหลักในการจัดการความรู้
 - ทำให้มั่นใจว่านโยบายการจัดการความรู้ และวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ได้รับการวางรากฐานอย่างดี อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งยังต้องตรวจสอบประเมินได้
 - ทำให้เกิดการรวมเอาข้อกำหนดของระบบการจัดการความรู้เข้าไปในธุรกิจ และขั้นตอนการทำโครงการขององค์กร
 - จัดสรรให้มีทรัพยากรที่จำเป็นต่อระบบการจัดการความรู้
 - สื่อสารเพื่อเกิดความเข้าใจในความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการที่สอดคล้องหรือเกินกว่าข้อกำหนดของระบบการจัดการความรู้
 - จัดกระบวนการความเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับ และประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ และการเก็บเกี่ยววัฒนธรรมที่ให้คุณค่า สนับสนุน และทำให้การจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ทำให้มั่นใจว่าระบบการจัดการความรู้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเป้าไว้
 - กำกับ กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ เสริมแรง และสนับสนุนบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการความรู้
 - สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระบบการจัดการความรู้
 - สนับสนุนบทบาทการจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในบทบาทนั้น และจะนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีในขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ
- บันทึกข้อความ คำว่า "ธุรกิจ" ที่กล่าวถึงในเอกสารนี้อาจตีความกว้างๆ ถึงกิจกรรมต่างๆ ที่หลักๆ แล้วเป็นไปตามมีวัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ขององค์กร

5.2 Policy

Top management shall establish a knowledge management policy that:

- a) is appropriate to the purpose of the organization;
- b) provides a framework and guiding principles for setting, reviewing and achieving knowledge management objectives;
- c) includes a commitment to satisfy applicable regulatory and other requirements;
- d) sets expectations for all workers with regard to use of the knowledge management system and the cultivation of a culture that values knowledge;
- e) includes a commitment to continual improvement of the knowledge management system;
- f) manages the balance between knowledge sharing and knowledge protection.

The knowledge management policy shall:

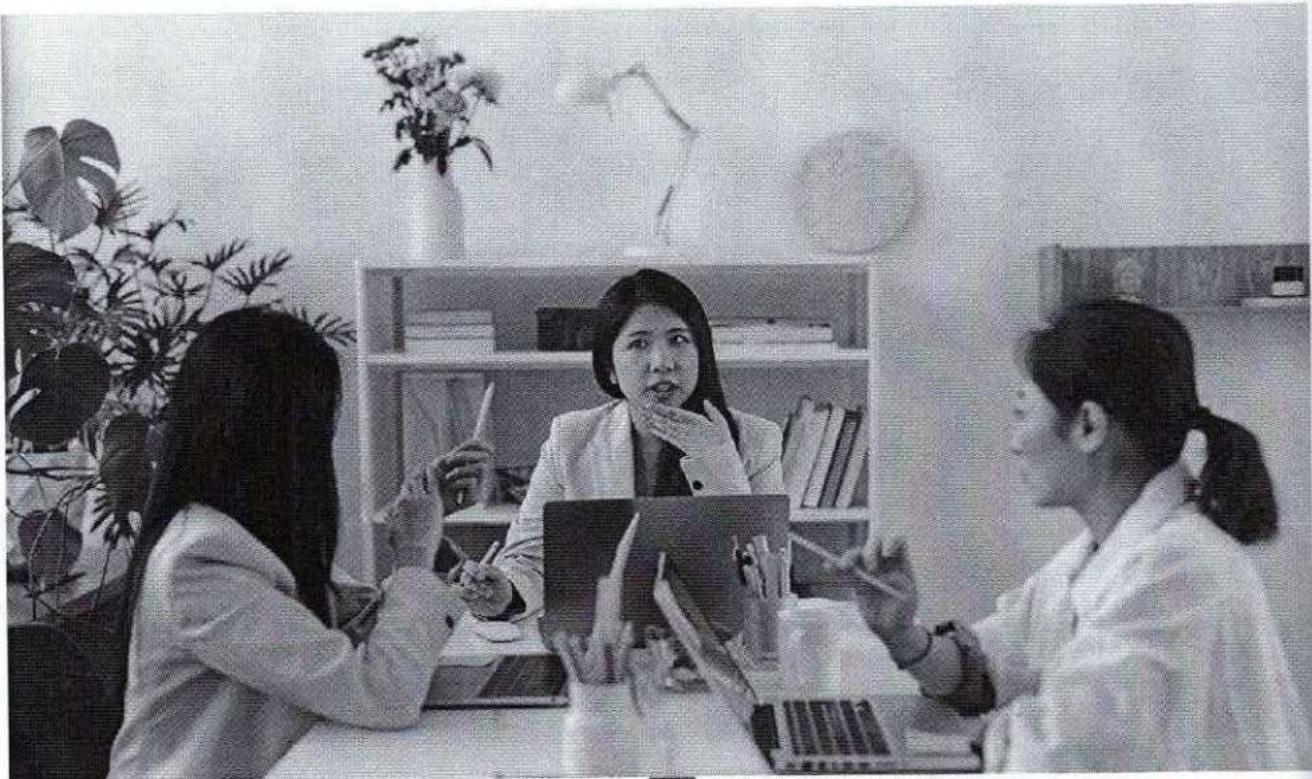
- be available as documented information;
- be communicated, understood and applied within the organization; be available to interested parties, as appropriate..

5.3 Roles, responsibilities and authorities

Top management shall ensure that the responsibilities and authorities for relevant roles within the knowledge management system are assigned and communicated within the organization and with external stakeholders as required.

Top management shall assign the responsibility and authority for:

- a) ensuring that the knowledge management system conforms to the requirements of this document;
- b) ensuring the engagement of people and the effective application of the knowledge management system within the organization;
- c) reporting on the performance of the knowledge management system to top management.



5.2 นโยบาย (policy)

ผู้บริหารสูงสุดควรวางรากฐานนโยบายการจัดการความรู้ที่มีลักษณะดังนี้

- ก) เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - ข) ครอบคลุม และแนวทางหลักเพื่อจัดตั้ง ทบทวน และบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
 - ค) มีความสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับใช้ และข้อกำหนดต่าง ๆ
 - ง) กำหนดความคาดหวังต่อพนักงานทุกคนให้ใช้ระบบการจัดการความรู้ และการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าความรู้
 - จ) มีพันธกิจในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
 - ฉ) จัดการความสมดุลระหว่างการแบ่งปันความรู้ และการปกป้องความรู้
- นโยบายการจัดการความรู้ควรมีลักษณะดังนี้
- มีเพื่อใช้งานในรูปแบบข้อมูลเอกสาร
 - สื่อสารได้ เข้าใจได้ และนำไปประยุกต์ใช้ได้ในองค์กร
 - มีไว้สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม

5.3 บทบาท ความรับผิดชอบ และหน้าที่ (roles responsibilities and authorities)

ผู้บริหารสูงสุดควรมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในบทบาทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในระบบการจัดการความรู้ และสื่อสารภายในองค์กร และกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามที่มีข้อเรียกร้อง

ผู้บริหารสูงสุดควรมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่เพื่อ

- ก) ให้ระบบการจัดการความรู้สอดคล้องกับข้อกำหนดในเอกสารนี้
- ข) ให้เกิดการเข้าไปมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และเกิดการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร
- ค) รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ในระบบการจัดการความรู้ต่อผู้บริหารสูงสุด



6 Planning

6.1 Actions to address risks and opportunities

When planning for the knowledge management system, the organization shall consider the issues referred to in 4.1 and the requirements referred to in 4.2 and determine the risks and opportunities that need to be addressed to:

- give assurance that the knowledge management system can achieve its intended outcome(s);
- prevent, or reduce, undesired effects;
- achieve continual improvement

The organization shall

a) actions to address, these risks and opportunities;

b) how to:

- integrate and implement the actions into its knowledge management system processes;

evaluate the effectiveness of these actions.

6.2 Knowledge management objectives and planning to achieve them

The organization shall establish knowledge management objectives at relevant functions and levels. The knowledge management objectives shall:

- a) serve business needs and align to business objectives (see 4.1);
- b) meet the prioritized requirements of the interested parties (see 4.2);
- c) be consistent with the knowledge management policy;
- d) take into account applicable requirements;
- e) be measurable (if practicable), in terms of benefits and impacts;
- f) be monitored;
- g) be communicated;
- h) be updated as appropriate.

The organization shall retain documented information on the knowledge management objectives. Objectives may be quantitative or qualitative, and relate to issues such as safety, time, risk, quality, cost, market share, customer experience.

The objectives may be of different types, as business results, organizational results, customer related results, and/or social and environmental results.

When planning how to achieve its knowledge management objectives, the organization shall determine: what will be done and by whom;

- who will be accountable;
- what resources will be required;
- who will be responsible; when it will be completed;
- how the results will be evaluated.

6. การวางแผน

6.1 ปฏิบัติการระบุความเสี่ยง และโอกาส

เมื่อวางแผนระบบการจัดการความรู้นั้นตัวองค์กรเองควรตระหนักถึงประเด็นต่างๆ ที่อ้างอิงในหัวข้อ 4.1 และข้อจำกัดในหัวข้อ 4.2 และพิจารณาความเสี่ยงรวมถึงโอกาสต่างๆ ที่จำเป็นต้องจัดการเพื่อวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

- ให้ความมั่นใจว่าระบบการจัดการความรู้จะสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ตั้งเอาไว้
- ป้องกัน หรือลดผลกระทบไม่พึงประสงค์
- ให้บรรลุถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรวางแผนสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

ก) ปฏิบัติการระบุความเสี่ยง และโอกาสต่างๆ

ข) วิธีการดำเนินการ มีดังต่อไปนี้

- ความรวม และจัดสรรให้การปฏิบัติการเข้าไปสู่ขั้นตอนการดำเนินงานของระบบการจัดการความรู้
- ประเมินประสิทธิภาพของปฏิบัติการดังกล่าว

6.2 วัตถุประสงค์ และการวางแผนเพื่อให้บรรลุการจัดการความรู้

องค์กรควรวางวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ตามระดับ และการใช้งานที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ควรมีลักษณะดังนี้

- ก) รับใช้ความต้องการของธุรกิจ และปรับให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของตัวธุรกิจ (ดูหัวข้อ 4.1)
- ข) สอดคล้องกับข้อกำหนดลำดับต้นๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4.2)
- ค) สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้
- ง) นำเอาข้อกำหนดที่ประยุกต์ใช้ได้เข้ามาาร่วมด้วย
- จ) สามารถประเมินในส่วนของประโยชน์ และผลกระทบได้ (หากนำไปใช้)
- ฉ) ได้รับการสังเกตการณ์
- ช) นำไปใช้ในการสื่อสาร
- ฃ) อัพเดท และมีความเหมาะสม

องค์กรควรบรรจุให้ออกสารข้อมูลอยู่ในวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ตัววัตถุประสงค์อาจมีลักษณะเป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพก็ได้ และต้องสอดคล้องกับประเด็นต่างๆ เช่นความปลอดภัย เวลา ความเสี่ยง คุณภาพ ราคา ส่วนแบ่งตลาด และประสบการณ์ของลูกค้า

วัตถุประสงค์อาจมีได้หลากหลายประเภท เช่นผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลลัพธ์ด้านองค์กร ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับลูกค้า และ/หรือผลลัพธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

เมื่อวางแผนเพื่อให้บรรลุการจัดการความรู้ องค์กรควรพิจารณาสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- สิ่งใดที่ต้องทำ และทำโดยใคร
- ใครที่จะเข้ามาทำได้บ้าง
- จะต้องใช้ทรัพยากรใด
- ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ
- จะสำเร็จลุล่วงเมื่อใด
- จะประเมินผลลัพธ์อย่างไร

7 Support

7.1 Resources

The organization shall determine and provide resources (e.g. funding, workforce, technology, management commitment) needed for the establishment, implementation, maintenance, measurement, reporting and continual improvement of the knowledge management system.

7.2 Competence

The organization shall:

- determine the necessary competence of person(s) doing work under its control that affects its knowledge performance;
- consider the competence level required for various types of workers, where appropriate, including:

a) those accountable for the design, delivery and continual improvement of the knowledge management system and the associated supporting culture change;

b) those with accountable roles within the knowledge management system;

NOTE 1 Example roles are listed in 4.4.3

c) participants who engage with and use the knowledge management system as part of completing their tasks and work.

- ensure that these persons are competent on the basis of appropriate education, training, or experience;
- where applicable, take actions to acquire the necessary competence, and evaluate the effectiveness of the actions taken;
- retain appropriate documented information as evidence of competence.

NOTE 2 Applicable actions can include, for example, the provision of training to, the mentoring of, or the reassignment of currently employed persons; or the hiring or contracting of competent persons.

7.3 Awareness

Persons doing work under the organization's control and other interested parties, where relevant, shall be aware of:

- the knowledge management policy;
- their contribution and accountabilities to the effectiveness of the knowledge management system, including the benefits of improved knowledge performance;
- the implications of not conforming with the knowledge management system requirements.

7. การสนับสนุน

7.1 ทรัพยากร (resources)

องค์กรควรกำหนด และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการวางรากฐาน (เช่นทุน กำลังพล เทคโนโลยี การจัดการ เป็นต้น) นอกจากนี้ยังต้องลงมือกระทำ บำรุงรักษา ประเมิน รายงาน และพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง

7.2 ความสามารถ (competence)

องค์กรควรจะ

- กำหนดความสามารถที่จำเป็นในตัวบุคคลที่เข้ามาทำงานภายใต้การควบคุมอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ความรู้ให้ลุล่วง
- พิจารณาระดับความสามารถที่ควรมีในคนทำงานประเภทต่างๆ ที่เหมาะสมอันได้แก่
 - ก) ผู้ที่เกี่ยวกับการออกแบบ ส่งผ่าน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และความเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมที่เข้ามามีส่วนสนับสนุน
 - ข) ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในระบบจัดการความรู้

บันทึกข้อความ 1 ตัวอย่างของบทบาทในหัวข้อ 4.4.3

ค) ผู้เข้าร่วมที่เกี่ยวข้อง และใช้ระบบการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการกิจ และงานให้ลุล่วง

- ทำให้มั่นใจได้ว่าบุคคลเหล่านี้มีความสามารถบนพื้นฐานของการศึกษา การเรียนรู้งาน (training) หรือประสบการณ์ที่เหมาะสม

- กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถที่จำเป็น และประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้นในที่สามารถทำได้

- รักษาข้อมูลเอกสารที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นหลักฐานยืนยันความสามารถ

บันทึกข้อความ 2 ตัวอย่างการลงมือปฏิบัติ ได้แก่การฝึกอบรม (training) ชั่วคราว การมีพี่เลี้ยงฝึกงาน หรือมอบหมายงานใหม่แก่บุคลากรลูกจ้าง หรือการจ้าง หรือการทำสัญญากับผู้ที่มีความสามารถเป็นต้น

7.3 ความตระหนัก (awareness)

ผู้ที่ทำงานภายใต้การควบคุมขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องควรตระหนักในเรื่องต่อไปนี้

- นโยบายการจัดการความรู้
- ความช่วยเหลือสนับสนุน แลความรับผิดชอบต่อความมีประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้

ไปถึงประโยชน์ของผลการปฏิบัติงานด้านความรู้ที่ปรับปรุงขึ้นแล้ว

- สิ่ง que เห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบการจัดการความรู้

7.4 Communication

The organization shall determine the internal and external communications relevant to the knowledge management system, including:

- on what it will communicate;
- when to communicate;
- with whom to communicate
- how to communicate.

Communication will serve all stages, including the knowledge management system, managing the change to embed it, and nurturing sharing and usage.

NOTE 1 Communication is a complete cycle using transmission, reception, understanding, reflection and feedback.

NOTE 2 Effective communication includes constructive dialogue, both verbally and non-verbally.

7.5 Documented Information

NOTE This subclause requirements for specific documentation of the knowledge management system, and does not refer to related information in general.

7.5.1 General

The organization's knowledge management system shall include:

- a) documented information required by this document;
- b) documented information determined by the organization as being necessary for the effectiveness of the knowledge management system.

NOTE The extent of documented information for a knowledge management system can differ from one organization to another due to:

- the size of organization and its type of activities, processes, products and services;
- the complexity of processes and their interactions;
- the competence of persons.

7.5.2 Creating and updating

When creating and updating documented information the organization shall ensure appropriate:

- identification and description (e.g. a title, date, author, or reference number);
- format (e.g. language, software version, graphics) and media (e.g. paper, electronic);
- review and approval for suitability and adequacy.

7.4 การสื่อสาร (communication)

องค์กรควรกำหนดการสื่อสารภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับระบบการจัดการความรู้ อันได้แก่

- สิ่งที่จะสื่อสารออกไป
- เวลาที่จะสื่อสาร
- ผู้ที่จะสื่อสารด้วย
- วิธีการที่จะสื่อสาร

การสื่อสารจะเข้ามารองรับในทุกช่วงเริ่มตั้งแต่การสร้างระบบการจัดการความรู้ การจัดการความเปลี่ยนแปลงเมื่อปลุกฝังระบบ และหล่อเลี้ยงการแลกเปลี่ยนรวมถึงการใช้งาน

บันทึกข้อความ 1 การสื่อสารเป็นวงจรสัมบูรณ์ที่ประกอบด้วยการถ่ายทอด การรับสาร การเกิดความเข้าใจ การสะท้อนความคิด และการตอบสนอง

บันทึกข้อความ 2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยคำพูดได้ตอบที่สร้างสรรค์ทั้งในรูปแบบคำพูด และไม่เป็นคำพูด

7.5 ข้อมูลเอกสาร (documented information)

บันทึกข้อความ หัวข้อย่อนี้จะกำหนดการจำแนกหมวดหมู่เอกสารแบบเฉพาะของระบบการจัดการความรู้เท่านั้น และไม่ได้อ้างอิงถึงข้อมูลที่เป็นเอกสารโดยทั่วไป

7.5.1 หลักทั่วไป

ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- a) ข้อมูลเอกสารที่กำหนดในเอกสารนี้
- b) ข้อมูลที่เป็นเอกสารที่กำหนดโดยองค์กรว่ามีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้

บันทึกข้อความ ขนาดของข้อมูลเอกสารเพื่อระบบการจัดการความรู้อาจแตกต่างกันไปในองค์กรต่างๆ เนื่องจากปัจจัยต่อไปนี้

- ขนาดขององค์กร และประเภทของกิจกรรม ขั้นตอนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และบริการ
- ความซับซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงาน และการตอบสนอง
- ความสามารถของตัวบุคคล

7.5.2 การสร้างสรรค์ และการอัปเดต

ในการสร้าง และอัปเดตข้อมูลที่เป็นเอกสาร ตัวองค์กรเองควรตรวจสอบความเหมาะสมของสิ่งต่อไปนี้

- การนิยาม และการอธิบาย (เช่น หัวข้อ วันที่ ผู้เขียน หรือหมายเลขอ้างอิง)
- รูปแบบ (เช่น ภาษา เวอร์ชันของซอฟต์แวร์ และกราฟฟิก เป็นต้น) รวมไปถึงสื่อด้วย (เช่น กระดาษ หรืออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น)
- การทบทวน และการรับรองว่าเหมาะสม และเพียงพอ

7.5.3 Control of documented information

Documented information required by the knowledge management system and by this document shall be controlled to ensure:

- a) it is available and suitable for use, where and when it is needed;
- b) it is adequately protected (e.g. from loss of confidentiality, improper use, loss of integrity).

For the control of documented information, the organization shall address the following activities, as applicable:

- distribution, access, retrieval and use;
- storage and preservation, including preservation of legibility;
- control of changes (e.g. version control);
- retention and disposal.

Documented information of external origin determined by the organization to be necessary for the planning and operation of the knowledge management system shall be identified, as appropriate, and controlled.

NOTE Access can imply a decision regarding the permission to view the documented information only, or the permission and authority to view and change the documented information.

8. Operation

The organization shall plan, implement and control the processes needed to meet requirements, and to implement the actions determined in 6.1 by:

- establishing criteria for the processes;
- implementing control of the processes in accordance with the criteria;
- keeping documented information to the extent necessary to have confidence that the processes have been carried out as planned.

The organization shall control planned changes and review the consequences of unintended changes, taking action to mitigate any adverse effects, as necessary.

The organization shall ensure that outsourced processes align with the knowledge management system and are controlled.

7.5.3 การควบคุมข้อมูลเอกสาร

ข้อมูลเอกสารที่ระบบการจัดการความรู้ และเอกสารนี้ต้องการจะต้องมีการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

ก) มีจัดสรร หรือตั้งอยู่เพื่อการใช้งานเมื่อต้องการไม่ว่าจะเป็นเมื่อใด หรือที่ไหนก็ตาม

ข) ได้รับการปกป้องอย่างเหมาะสม (เช่นจากการสูญเสียความเป็นความลับ การใช้งานไม่เหมาะสมหรือไม่สมบูรณ์)

สำหรับการควบคุมข้อมูลเอกสาร องค์กรควรระบุให้มีกิจกรรมดังต่อไปนี้

- การแจกจ่าย การเข้าถึง การกู้คืน และการใช้งาน
- การเก็บรักษา รวมไปถึงการเก็บรักษาให้ตัวอักษรมีความชัดเจน สามารถอ่านได้
- การควบคุมความเปลี่ยนแปลง (เช่น การควบคุมเรื่องราวเนื้อหา เป็นต้น)
- การสงวนรักษา และการทิ้ง

ข้อมูลเอกสารที่ดึงเดิมมาจากภายนอกที่องค์กรกำหนดว่ามีความจำเป็นต่อการวางแผน และการปฏิบัติงานของระบบการจัดการความรู้จะต้องนำมาระบุที่เหมาะสม และได้รับการควบคุมแล้ว

บันทึกข้อความ ในการเข้าถึงอาจจะมีการตัดสินใจว่าจะอนุญาตให้เข้าไปดูข้อมูลเอกสารอย่างเดียวนั้น อนุญาตให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ให้เข้าไปดู และเปลี่ยนแปลงข้อมูลในเอกสารได้

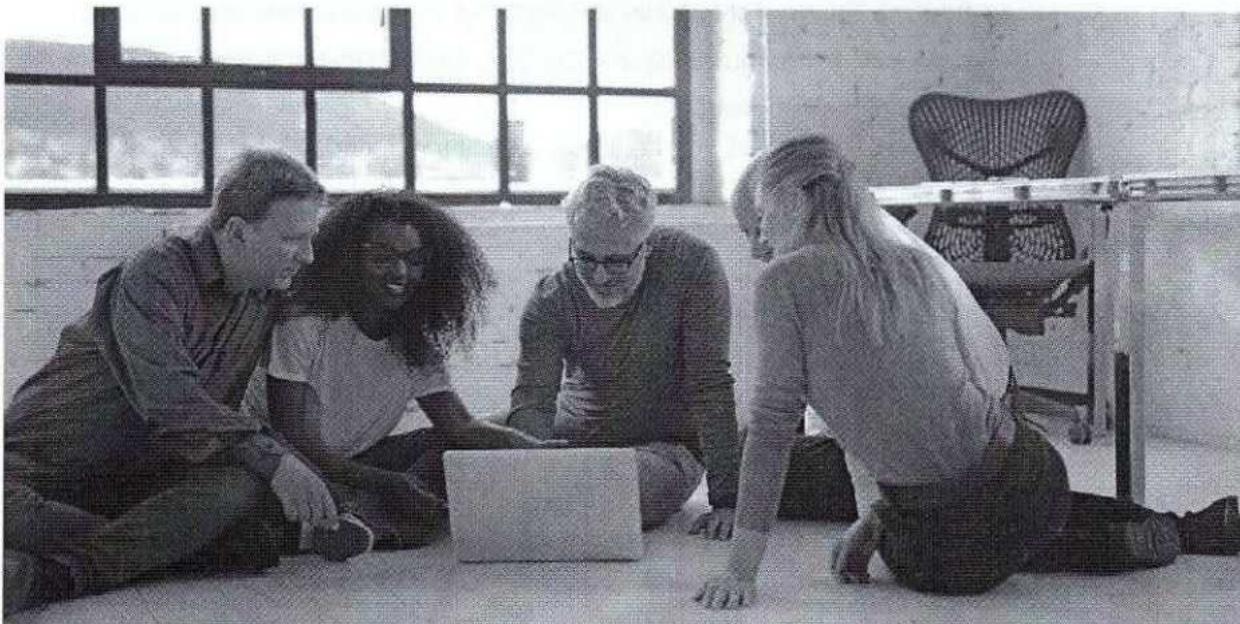
8. การปฏิบัติงาน

องค์กรควรวางแผน จัดหาเครื่องมือ และควบคุมกระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้ตรงกับข้อกำหนด และลงมือปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ระบุในหัวข้อ 6.1 โดยดำเนินการต่อไปนี้

- วางบรรทัดฐานสำหรับกระบวนการดำเนินงาน
- ควบคุมกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับตัวบรรทัดฐาน
- เก็บรักษาข้อมูลเอกสารให้มากพอจำเป็นที่จะทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการทำงานได้ดำเนินไปตามวางแผนเอาไว้

องค์กรควรควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในแผนและทบทวนผลของความเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ตั้งใจ เป็นการกระทำเพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามความจำเป็น

องค์กรควรให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทำงานโดยบุคคลภายนอกที่จ้างมา (outsourcer) สอดคล้องเป็นแนวทเดียวกันกับระบบการจัดการความรู้ และอยู่ในการควบคุม



9. Performance evaluation

9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation

The organization shall determine:

- what needs to be monitored and measured. This shall include measurement of conformity with the requirements of this document and evidence of added value to the relevant stakeholders;
- the methods for monitoring, measurement, analysis and evaluation, as applicable, to ensure valid results;
- when the monitoring and measuring shall be performed;
- when the results from monitoring and measurement shall be analysed and evaluated.

The organization shall retain appropriate documented information as evidence of the results. The organization shall evaluate the knowledge performance and the effectiveness of the knowledge management system.

9.2 Internal audit

9.2.1 The organization shall conduct internal audit at planned intervals to provide information on whether the knowledge management system:

a) conforms to:

- the organization's own requirements knowledge management system;
- the requirements of this document

b) is effectively implemented and maintained

9.2.2 The organization shall:

- a) plan, establish, implement and maintain an audit programme(s) including the frequency, methods, responsibilities, planning requirements and reporting, which shall take into consideration the importance of processes concerned and the results of previous audits;
- b) define the audit criteria and scope for each audit;
- c) select auditors and conduct audits to ensure objectivity and the impartiality of the audit process;
- d) ensure that the results of the audits are reported to relevant management;
- e) retain documented information as evidence of the implementation of the audit programme and the audit results.

9. การประเมินผลการทำงาน

9.1 การควบคุมติดตามการทำงาน การวัดผล การวิเคราะห์ และการประเมินองค์การควรพิจารณาสิ่งต่างๆเหล่านี้

- สิ่งที่ต้องควบคุมติดตาม และวัดผล ซึ่งควรจะรวมถึงการวัดผลสอดคล้องกับข้อกำหนดในเอกสารนี้ และหลักฐานของมูลค่าเพิ่มต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

- วิธีการในการควบคุมติดตามการทำงาน การวัดผล การวิเคราะห์ และการประเมินที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมอย่างแน่นอน

- เวลาที่ควรจะต้องควบคุมติดตามการทำงานแล้ววัดผลการทำงาน

- เวลาที่จะวิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์จากการควบคุมติดตามการทำงาน และการวัดผล

องค์การควรจะได้รับรักษาข้อมูลเอกสารที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นหลักฐานของผลงาน

องค์การควรประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ด้านความรู้ และประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ของตนเอง

9.2 การตรวจสอบบัญชีภายใน

9.2.1 องค์การควรจัดให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในตามระยะที่กำหนดเพื่อให้ข้อมูลที่จะเอื้อต่อลักษณะการจัดการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

ก) สอดคล้องกับข้อกำหนดต่อไปนี้

- ข้อกำหนดขององค์การเองต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร

- ข้อกำหนดในเอกสารนี้

ข) ระบบได้รับการจัดสรรเครื่องมือเพื่อดำเนินการ และบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ

9.2.2 องค์การควรดำเนินการดังต่อไปนี้

ก) วางแผน วางรากฐาน จัดสรรเครื่องมือเพื่อดำเนินการ และบำรุงรักษาโปรแกรมการตรวจบัญชี ซึ่งรวมถึงความถี่ วิธีการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดในการวางแผน และการรายงานที่จะนำมาพิจารณาถึงความสำคัญของการประเมินผลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลการตรวจสอบบัญชีก่อนหน้านี้ด้วย

ข) ระบุมาตรการการตรวจบัญชี และขอยุติการตรวจบัญชีแต่ละครั้ง

ค) สรรหาผู้ตรวจบัญชี และดำเนินการตรวจบัญชีเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเป็นกลาง และยุติธรรมในขั้นตอนกระบวนการตรวจบัญชี

ง) รายงานผลการตรวจบัญชีแก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

จ) เก็บรักษาข้อมูลเอกสารเอาไว้เป็นหลักฐานการทำงานของโปรแกรมตรวจบัญชี และผลการตรวจสอบบัญชี

9.3 Management review

Top management shall review the organization's knowledge management system, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy and effectiveness.

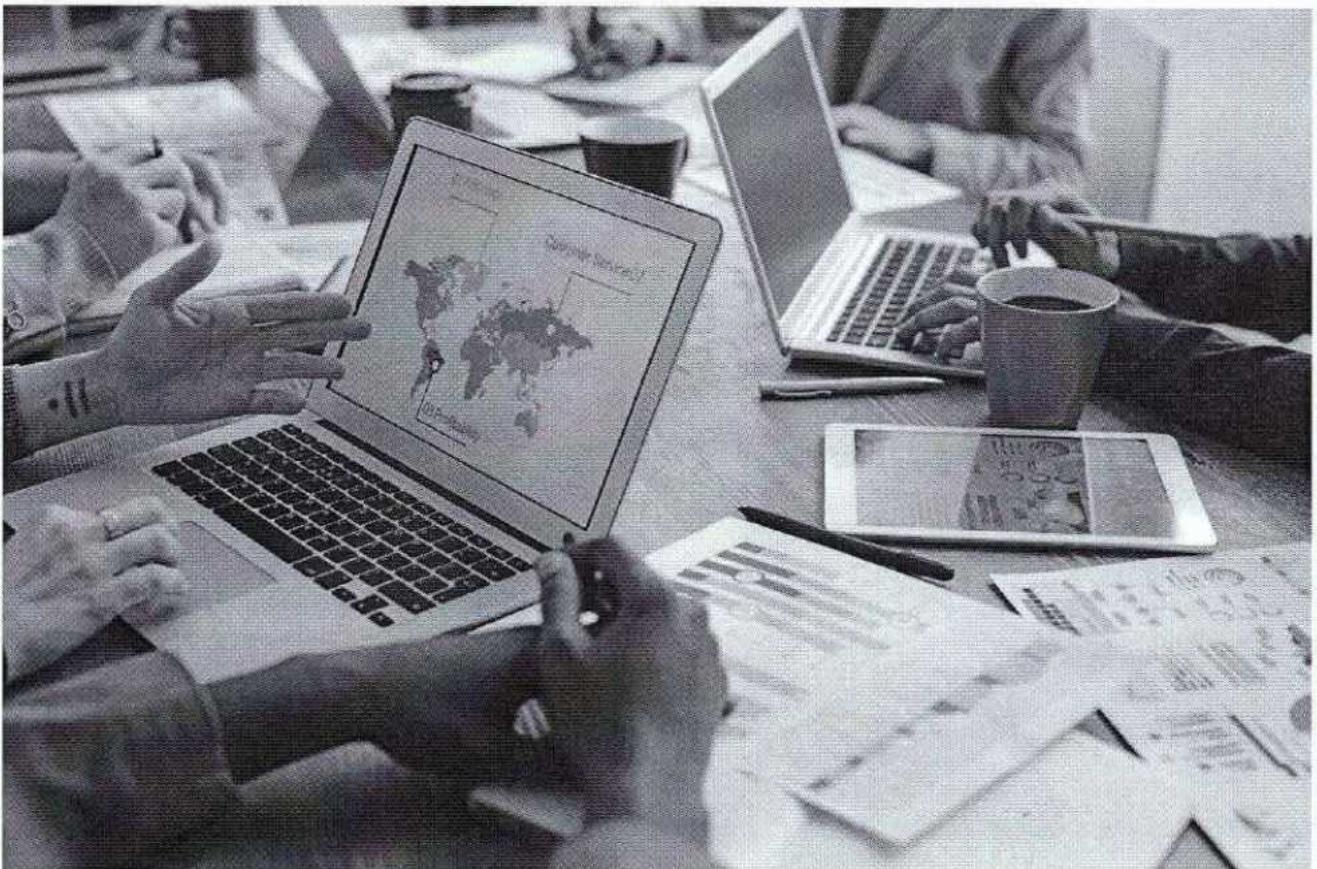
The management review shall include consideration of:

- a) the status of actions from previous management reviews;
- b) changes in external and internal issues that are relevant to the knowledge management system;
- c) information on the knowledge management performance, including trends in:
 - nonconformities and corrective actions;
 - monitoring and measurement results;
 - audit results;
- d) opportunities for continual improvement.

The outputs of the management review shall include decisions related to continual improvement opportunities and any need for changes to the knowledge management system.

The organization shall retain documented information as evidence of the results of management reviews.

FOR TRAINING ONLY



9.3 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

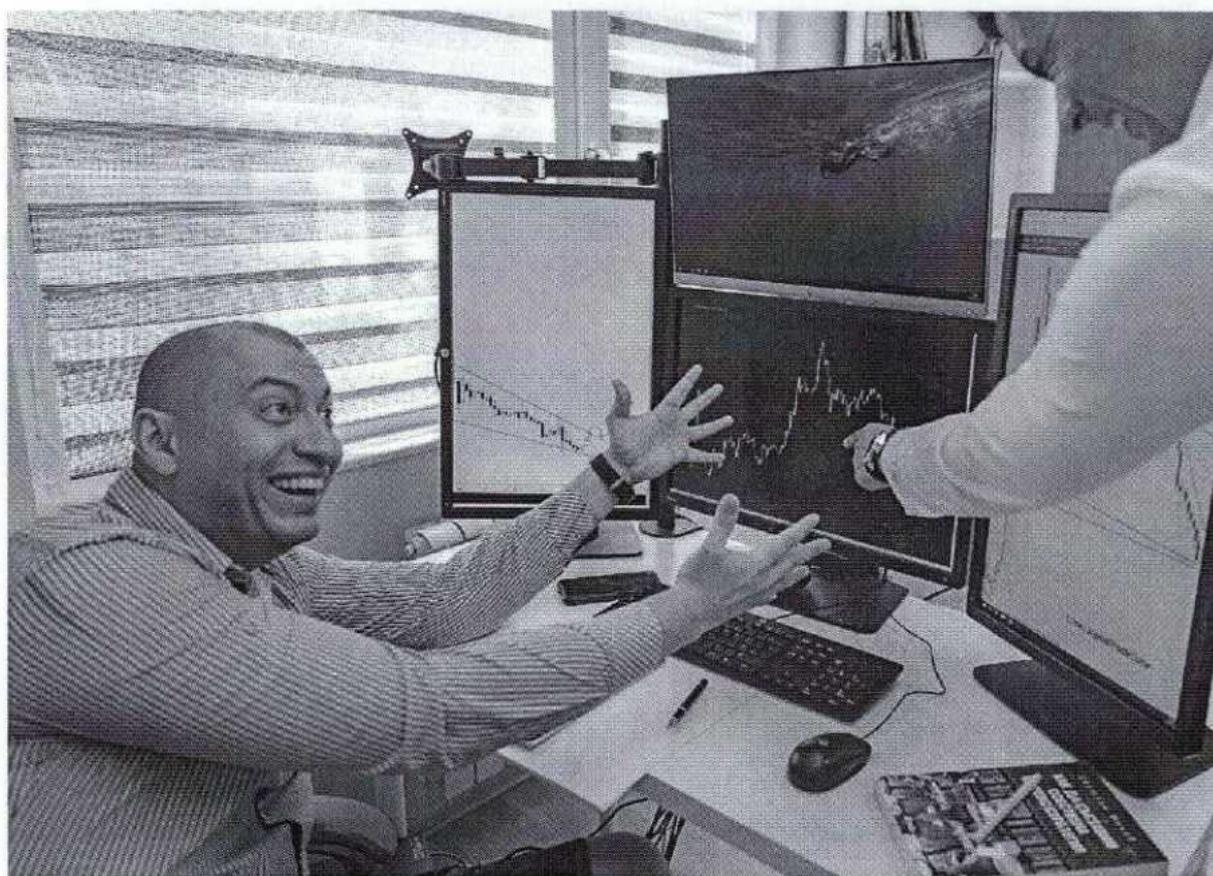
ผู้บริหารสูงสุดภายในองค์กรควรทบทวนระบบการจัดการความรู้ขององค์กรตามระยะที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าระบบมีความเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพดีอยู่หรือไม่

การทบทวนโดยฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ก) สถานการณ์การทำงาน จากการทบทวนโดยฝ่ายบริหารก่อนหน้านี้
- ข) ความเปลี่ยนแปลงในประเด็นทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้
- ค) ข้อมูลจากผลการปฏิบัติการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร รวมถึงแนวโน้มทิศทางต่างๆ ต่อไปนี้
 - สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และกำรดำเนินการควบคุม
 - ผลการติดตามการทำงาน และการวัดผล
 - ผลการตรวจสอบบัญชี
- ง) โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโอกาสที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ ควรจะมีอยู่ในผลการทบทวนโดยฝ่ายบริหารด้วย

องค์กรควรเก็บรักษาข้อมูลเอกสารเอาไว้เพื่อเป็นหลักฐานผลการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร



10. Improvement

10.1 Nonconformity and corrective action

When a nonconformity occurs, the organization shall:

a) react to the nonconformity and, as applicable:

- take action to control and correct it and learn from it;
- deal with the consequences;

b) evaluate the need for action to eliminate the cause(s) nonconformity, in order that it does not recur or occur elsewhere, by:

- reviewing the nonconformity;
- determining the causes of the nonconformity;
- determining if similar nonconformities exist, or could potentially occur;
- identifying any opportunity that may arise from the nonconformity;

c) implement any action needed

d) review the effectiveness of any corrective action taken;

e) make changes to the knowledge management system, if necessary.

Corrective actions shall be appropriate to the effects of the nonconformities encountered. The organization shall retain documented information as evidence of:

- the nature of the nonconformities and any subsequent actions taken;
- the results of any corrective action.

10.2 Continual improvement

The organization shall continually improve the suitability, adequacy, efficiency and effectiveness of the knowledge management system.

The organization shall plan, implement and control processes needed to ensure continual improvement.

10. การปรับปรุงพัฒนา

10.1 สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และการดำเนินการควบคุม

เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเกิดขึ้น องค์กรควรกระทำดังต่อไปนี้

ก) ตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้

- ปฏิบัติการควบคุม และแก้ไข และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
- จัดการผลลัพธ์ที่ตามมา

ข) ประเมินความจำเป็นในการดำเนินการกำจัดต้นตอของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เพื่อที่จะไม่เหตุการณ์เกิดขึ้นซ้ำอีก หรือเกิดขึ้นในจุดใดอีกโดยวิธีการต่อไปนี้

- ทบทวนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- ยุติสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- พิจารณาว่ามีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดแบบเดียวกันนี้เกิดขึ้นในที่อื่นใด หรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดอีกหรือไม่

- ระบุโอกาสความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นมาจากสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกิดขึ้น

ค) จัดสรรเครื่องมือเพื่อดำเนินการตามที่จำเป็น

ง) ทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินการควบคุมที่เกิดขึ้น

จ) เปลี่ยนแปลงระบบการจัดการความรู้หากจำเป็น

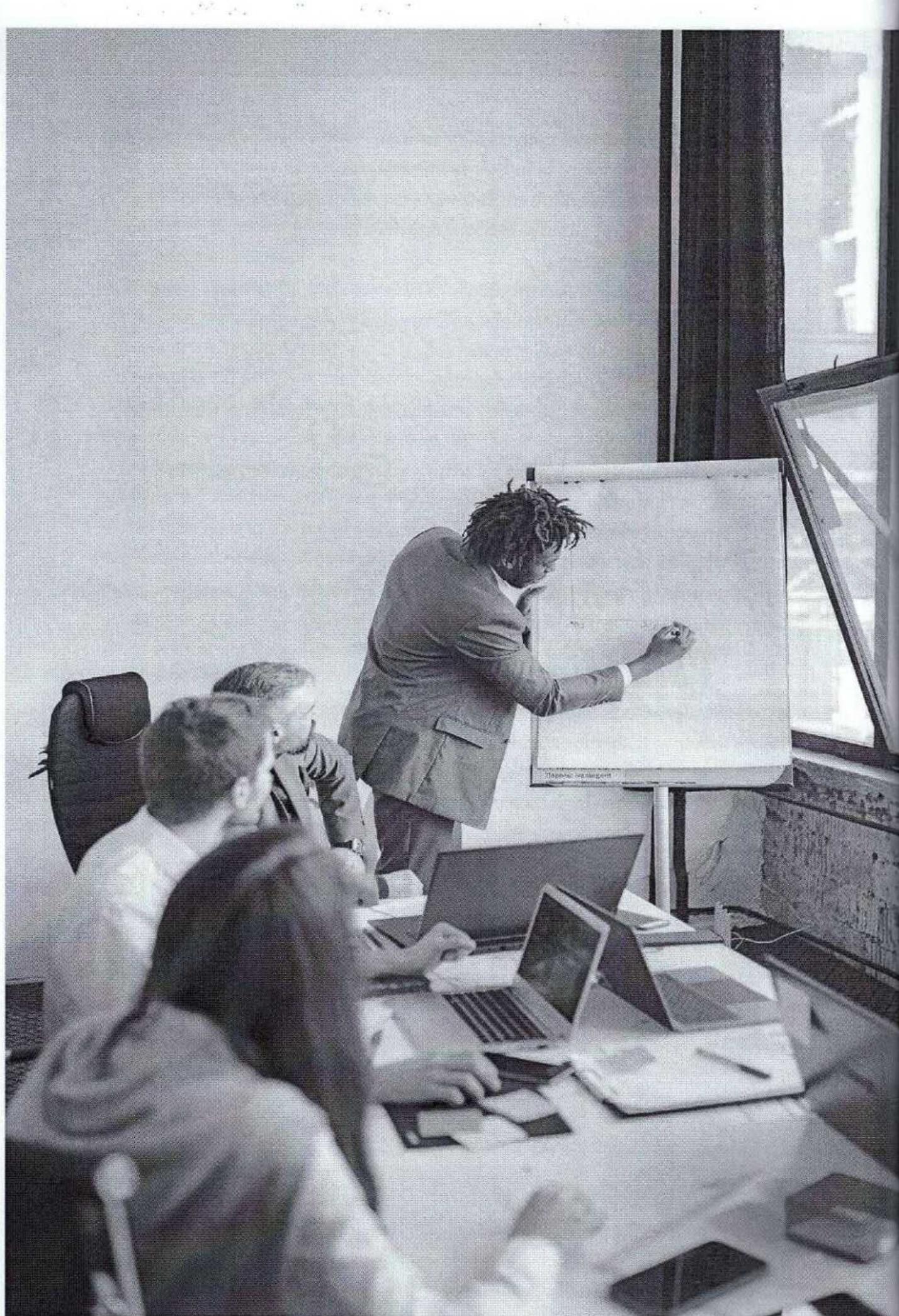
การดำเนินการควบคุมควรจะมีเหมาะสมต่อผลกระทบที่เกิดจากสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกิดขึ้น องค์กรควรรักษาข้อมูลเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานต่อไปนี้

- ธรรมชาติของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และปฏิบัติการที่ตามมา
- ผลของการดำเนินการควบคุมใดๆ ที่เกิดขึ้น

10.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรพัฒนาความเหมาะสม ความเพียงพอ ความสามารถ และประสิทธิภาพของระบบการจัดการคว อย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรวางแผน จัดสรรเครื่องมือเพื่อดำเนินการ และควบคุมขั้นตอนการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องแน่นอน





ACTIVITATIS
SERVATIUM

DESCRIPTIO

The knowledge spectrum - the range of knowledge management

Knowledge occurs in many types and forms that constitute a continuum from clearly codified to uncoded, experience and/or action-based knowledge. It is important to acknowledge the diversity of the forms of knowledge and the fact that knowledge can be transformed from one form to another depending on the context and the value it carries. It is one of the core objectives of knowledge management to make sure that the types and forms and their transformations are consistent with the organizational needs and deliver value.

For instance, the spectrum can start with knowledge that the individual is not even aware of, through knowledge they are aware of but cannot express in words or symbols (e.g. judgement call or intuition), to knowledge they have and find difficult to explain. It finishes, on the other end of the spectrum, with documented or recorded knowledge (such as textbooks, document files or open digital learning content) and even knowledge that has been codified and structure into well-defined rules (e.g. musical scores, manuals, diagrams, programming algorithms).

Knowledge management deals with activities associated with types of knowledge within this range: leveraging existing knowledge; creating new knowledge; and transformation of knowledge along this continuum. Knowledge management, among other activities, aims at deciding where on this spectrum different areas of knowledge are best positioned and what activities should be taken in order to optimally understand the knowledge, apply it and/or possibly transfer it among stakeholders. This will vary depending on the context and how it is interpreted and adapted.

Understanding knowledge as a continuum within this range gives a deeper appreciation of the essence of knowledge management and it makes less what terms are used to define it.

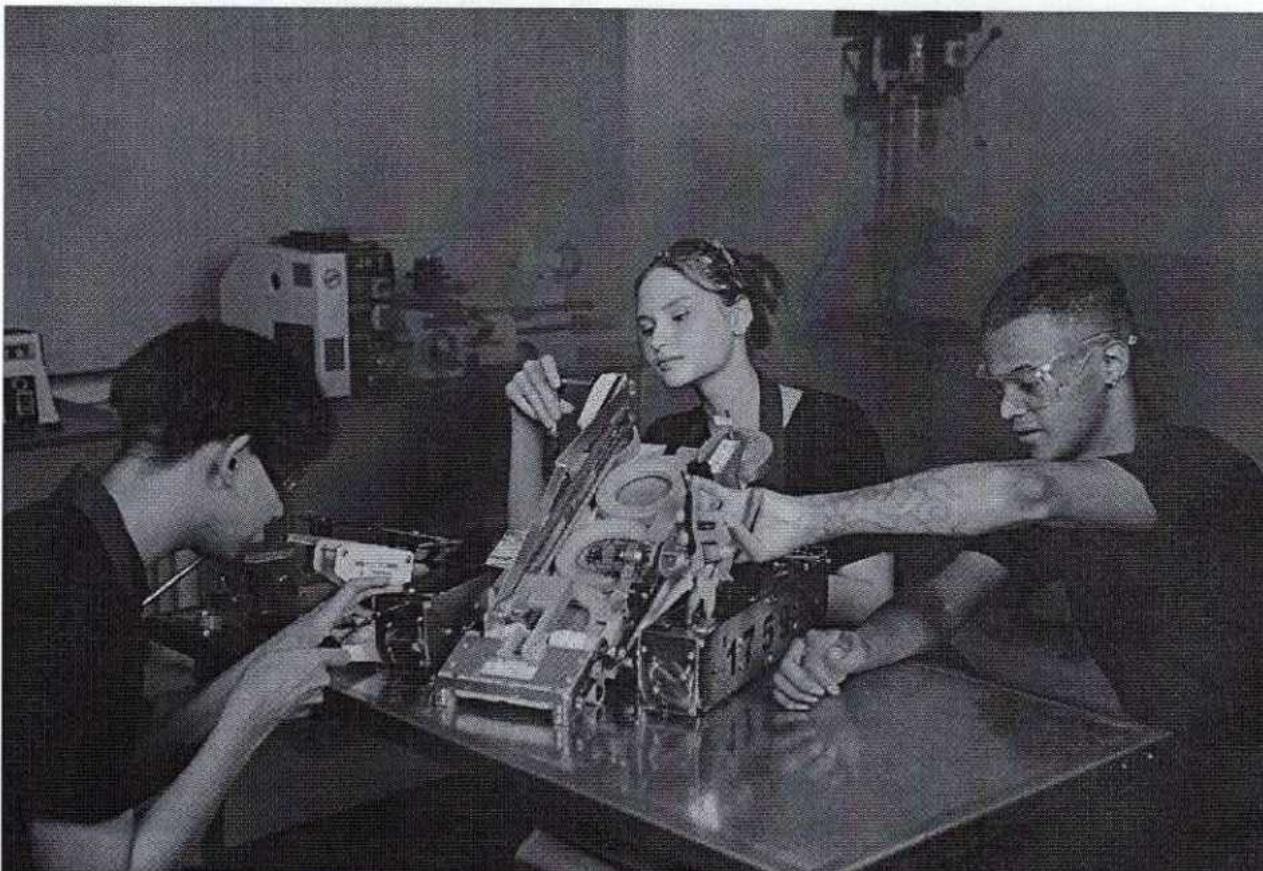
พิสัยความรู้ (knowledge spectrum) – พิสัยของการจัดการความรู้

ความรู้เกิดขึ้นมามีหลากหลายประเภท และรูปแบบตามลำดับต่อเนื่องไปตั้งแต่ที่จัดเป็นหมวดหมู่ได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงที่จัดเข้าหมวดหมู่ไม่ได้ เป็นประสบการณ์ และ/หรือความรู้ที่อิงการปฏิบัติ จึงจำเป็นที่จะต้องยอมรับในความหลากหลายในรูปแบบต่างๆ ของความรู้ อีกทั้งข้อเท็จจริงที่ว่าความรู้สามารถเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นอีกรูปแบบหนึ่งตามแต่บริบท และคุณค่าที่มันมีอยู่ หนึ่งในวัตถุประสงค์แกนกลางของการจัดการความรู้คือการทำให้มั่นใจได้ว่าประเภท และรูปแบบต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนผ่านของความรู้จะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และช่วยส่งต่อคุณค่าได้

ยกตัวอย่างเช่นตัวพินัยนั้นอาจจะเริ่มที่ความรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่รู้ตัวเสียด้วยซ้ำว่ามี ผ่านไปหาความรู้ที่บุคคลนั้นทราบว่ามีอยู่แต่ไม่อาจแสดงออกเป็นถ้อยคำ หรือสัญลักษณ์ได้ (เช่น วิจารณ์ญาณ หรือการหยั่งรู้โดยญาณ) ไปจนถึงความรู้ที่บุคคลมีแต่ยากที่จะอธิบายออกมา ส่วนตรงปลายสุดอีกด้านหนึ่งของพิสัยความรู้ก็จะจบด้วยความรู้ที่เป็นเอกสาร หรือเป็นบันทึก (เช่นตำราเรียน แฟ้มเอกสาร หรือดิจิทัลไลนนิ่งคอนเทนต์แบบเปิดสำหรับบุคคลทั่วไป) และอาจเป็นได้ถึงความรู้ที่จัดหมวดหมู่ และจัดโครงสร้างแล้วอยู่ในรูปแบบของกฎที่มีบัญญัติไว้อย่างชัดเจน (เช่นโน้ตเพลง คู่ต่างๆ แผนภูมิ และอัลกอริทึม (programming algorithms))

การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ทุกประเภทภายในขอบเขตต่อไปนี้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ การสรรคสร้างความรู้ใหม่ และการเปลี่ยนผ่านความรู้ไปตามลำดับ การจัดการความรู้ท่ามกลางกิจกรรมอื่นๆ อีกหลายอย่างมีเป้าหมายอยู่ที่การตัดสินใจว่าพื้นที่ต่างๆ ของความรู้จะลงไปยัง ณ จุดใดของความรู้ และควรให้มีกิจกรรมแบบใดเพื่อที่จะเข้าใจถึงความรู้อย่างเต็มที่สูงสุด เพื่อจะนำมาประยุกต์ใช้ และ/หรือหาเป็นไปได้อย่างดีถ่ายทอดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย โดยสิ่งนี้จะแตกต่างกันออกไปตามแต่บริบทรวมถึงวิถีชีวิตความรู้ นำไปประยุกต์ใช้

ความเข้าใจในความรู้ว่าเป็นลำดับที่ต่อเนื่องกันไปภายในพิสัยนี้จะทำให้เกิดความตระหนักอย่างลึกซึ้งในแก่นสของการจัดการความรู้ และคำศัพท์เฉพาะที่จะนำมานิยาม ส่วนตัวการจัดการความรู้เองก็จะเป็นเรื่องสำคัญรองลงไป



Relationship between knowledge management and adjacent disciplines

The range of knowledge management can be explained by comparing it with related disciplines, as follows:

a) Information management

Knowledge management and information management are often confused, therefore it is important to distinguish between these two disciplines. Knowledge management includes the codification of knowledge and therefore involves the creation of information. Once knowledge is codified (e.g. in a document) it is subject to information management processes such as storage and retrieval. It is also part of knowledge management, where knowledge management is concerned with the content of codified knowledge and ensuring that it supports good decisions and effective action, tailored to the user's context and understanding.

Much existing knowledge within an organisation is not codified and therefore not subject to information management processes. Even when knowledge is codified, it can never be captured completely, whatever resources are invested. Experience and insights, for example, are covered by knowledge management, and not by information management. So although elements of information management are used in knowledge management, information management alone cannot meet the requirements for a knowledge management system.

b) Data management

Knowledge management and data management are generally considered separate topics. However, aspects of data management that may be referred to as knowledge management include the combination of data through linked data, and the use of algorithms to mine and analyze data and provide new insights.

c) Business intelligence

Business intelligence is related to knowledge management as its goal is supporting creation of new knowledge and insights. This is achieved primarily by analysing data and information to identify patterns.

d) Customer relationship management

Customer relationship management handles data, information and knowledge related to customers and other interested parties. Knowledge management can therefore serve as a means to better customer relationship management.

e) Learning, organizational development and training

Both knowledge management and learning, organizational development and training disciplines enable organizations and individuals to understand the gaps between the present and the future in terms of knowledge needs. While training uses learning programs to bridge the gap at the individual level, knowledge management facilitates knowledge acquisition in various forms and levels.

Learning services for non-formal education and training are already covered by ISO 29990.

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับหลักการใกล้เคียง

พิสัยของการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้โดยเปรียบเทียบกับหลักการใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ก) การจัดการสารสนเทศ (information management)

การจัดการความรู้กับการจัดการสารสนเทศมักจะถูกจำสับสนกันเป็นประจำ ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่จะต้องแยกแยะระหว่างสองหลักการนี้ให้ดี

การจัดการความรู้จะมีการเข้าหมวดหมู่ความรู้ และดังนั้นจึงจะรวมเอาการสร้างข้อมูลเข้าไปด้วย เมื่อกล่าวถึงการจัดการหมวดหมู่ความรู้ (เช่นในรูปแบบเอกสาร) จะเป็นเรื่องของขั้นตอนการทำงานในการจัดการสารสนเทศ เช่นการเก็บรักษา และการเรียกดู ส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้จะเข้ามาเกี่ยวข้องคือเมื่อการจัดการความรู้เป็นเรื่องเดียวกับเนื้อหาของความรู้ที่เอามาจัดหมวดหมู่ และนำมารับรองหรือสนับสนุนการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างมาเพื่อให้เหมาะสมพอดีกับบริบท และความเข้าใจของผู้ใช้งาน

มีความรู้ในองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ไม่ได้รับการจัดหมวดหมู่ ดังนั้นสิ่งนี้จึงต้องไปขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานของการจัดการสารสนเทศ ทว่าแม้กระทั่งเมื่อความรู้ได้รับการจัดหมวดหมู่แล้วก็ยังไม่อาจแปลงรูปแบบได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นลงทุนด้วยทรัพยากรใดก็ตาม ดังนั้นความรู้จำพวกประสบการณ์ และความรู้ความเข้าใจจึงจะครอบคลุมอยู่ในการจัดการความรู้ ส่วนการจัดการสารสนเทศจะไม่เกี่ยวข้อง ดังนั้นแม้ว่าองค์ประกอบต่างๆ ของการจัดการสารสนเทศจะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ แต่การจัดการสารสนเทศเองเดี่ยวๆ จะไม่สามารถเป็นไปตามข้อกำหนดของระบบการจัดการความรู้ได้

ข) การจัดการข้อมูล (data management)

การจัดการความรู้กับการจัดการข้อมูลโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อคนละอย่างกัน อย่างไรก็ตามก็ยังมีหลายส่วนของการจัดการข้อมูลที่อาจจะอ้างได้ว่าเป็นการจัดการความรู้ เช่นการผสมผสานกันของข้อมูลผ่าน linked data และการใช้อัลกอริทึมเพื่อทำเหมืองข้อมูล (data mining) และวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ

ค) ธุรกิจอัจฉริยะ (business intelligence: BI)

ธุรกิจอัจฉริยะเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เนื่องจากเป้าหมายของธุรกิจอัจฉริยะคือการสนับสนุนการสร้างความรู้ และความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ ซึ่งเบื้องต้นจะได้มาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลข และข้อมูลสารสนเทศเพื่อนิยามรูปแบบต่างๆ

ง) ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (customer relationship management: CRM)

ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์จะจัดการข้อมูลตัวเลข ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่เกี่ยวกับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ การจัดการความรู้จึงอาจจะเข้ามาเป็นวิธีการหนึ่งเพื่อทำให้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ดีขึ้น

จ) การเรียนรู้ การพัฒนาองค์กร และการฝึกอบรม (learning, organizational development and training)

ทั้งการจัดการความรู้กับการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กร และการฝึกอบรมต่างก็ช่วยทำให้องค์กร และบุคคลต่างๆ ได้เข้าใจถึงช่องว่างปัจจุบันกับอนาคตในแง่ของความต้องการความรู้ ขณะที่การฝึกอบรมใช้โปรแกรมการเรียนรู้ที่จะสร้างสะพานเชื่อมช่องว่างนั้นในระดับบุคคล การจัดการความรู้จะจัดสรรการได้มาซึ่งความรู้ในหลากหลายรูปแบบ และหลากหลายระดับ

อนึ่ง บริการการเรียนรู้สำหรับการศึกษานอกโรงเรียน และการฝึกอบรมจะครอบคลุมอยู่ใน ISO 29990

f) Organizational learning

Organizational learning and knowledge management can be distinguished in the way they address knowledge. In the discipline of organizational learning, knowledge is regarded as a means for organizational learning processes. In the discipline of knowledge management, knowledge is regarded as a means to achieve the organizational objectives. This might include facilitating organizational learning processes when appropriate to achieve the objectives of the organization. In this respect, knowledge management can be used as a leverage to attain organizational learning.

g) Human resource management

Human resource management covers all aspects of the management of people in organizations, including optimizing the contribution of people to support organizational and stakeholder success, and building the right capacity (individual and collective). Knowledge management further enables development of individual and collective capacity of those workers, and improvements in their productivity, by creating, sharing and using knowledge.

These two disciplines are dependent on one another. The worker relies on knowledge to perform their duties and increase their employability. Similarly, the organization relies on knowledge to deliver its objectives and thrive. Shared knowledge is powerful, but useless if workers do not apply it. A knowledge management system can enable greater productivity and performance. Appropriately, leveraging knowledge will more efficiently scale hiring practices and reduce impact of knowledge lost through voluntary and involuntary worker attrition.

h) Innovation management

Innovation management is related to knowledge management. Innovation management involves ideation processes, and nurturing creativity, many times facilitated by knowledge management activities as knowledge sharing or development, and it creates new knowledge.

i) Risk management

Knowledge management and risk management are closely linked in many ways, but remain separate disciplines. Although acquisition of effective knowledge management, as defined in 4.3 is one way to reduce or manage risk, there are other mechanisms than knowledge management for risk mitigation. Also knowledge management impacts business effectiveness, performance and reputation in ways other than risk reduction, such as capability enhancement or decision support. Both knowledge management and risk management are disciplines for managing the intangible factors that affected the operation of an organization or project, and both need to be managed through the life of a project as part of good organizational governance, but they should be seen as parallel and complementary rather than overlapping.

j) Quality management

Knowledge management is complementary to quality management. "Organizational knowledge" is addressed in ISO 9001 as one of the mandatory elements for establishing a quality management system. A knowledge management system as defined in this document is a means to achieve the requirements settled in ISO 9001:2015, 7.1.6.

In summary, explicitly connecting knowledge management with various disciplines generates synergy, and

ฉ) องค์การการเรียนรู้ (organizational learning)

องค์การการเรียนรู้กับการจัดการความรู้อาจจะแยกออกจากกันได้จากวิธีการที่กล่าวถึงความรู้ในหลักการขององค์การเรียนรู้นั้น ความรู้จะถูกมองว่าเป็นวิธีการเพื่อกระบวนการขององค์การเรียนรู้ ส่วนในหลักการของการจัดการความรู้ที่ความรู้ถูกมองว่าเป็นวิธีการที่จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการขององค์การเรียนรู้อีก หากเหมาะสมต่อการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแง่นี้การจัดการความรู้จะนำมาใช้เป็นการเสริมแรงเพื่อมาซึ่งองค์การเรียนรู้

ข) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) -

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมทุกแง่มุมของการบริหารคนในองค์กร รวมไปถึงการเพิ่มการจัดสรรบุคคลเพื่อเข้าไปสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนถึงขีดสุด และยังสร้างสมรรถภาพ (ของบุคคลหรือองค์กร) อีกด้วย ส่วนการจัดการความรู้ช่วยให้พัฒนาความสามารถของบุคคล และของกลุ่มพนักงานไปได้ และรวมถึงการพัฒนาผลิตภาพ (productivity) โดยการสร้างสรรค์ แบ่งปัน และใช้งานความรู้ ทั้งสองหลักการนี้ต่างเป็นอิสระต่อกัน ลูกจ้างจะพึ่งพาความรู้เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วง และเพิ่มคุณค่าในการจ้างงาน (productivity) ของตนเอง ส่วนตัวองค์กรเองก็พึ่งพาความรู้เพื่อส่งต่อวัตถุประสงค์ และการเติบโตขององค์กรเช่นเดียวกับการแบ่งปันความรู้ (shared knowledge) นั้นมีพลังมากก็จริง แต่หากคนทำงานไม่นำไปประยุกต์ใช้ก็หมดความหมาย ระบบการจัดการความรู้จะสามารถทำให้เกิดผลิตภาพ และผลการทำงานที่ดีเยี่ยมกว่าเดิมได้ การเสริมแรงความรู้ที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มการจ้างงาน และลดผลกระทบของการสูญเสียความรู้จากการที่คนทำงานออกจากรางานไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจ หรือไม่ก็ตาม

ซ) การจัดการนวัตกรรม (innovation management)

การจัดการนวัตกรรมมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในส่วนที่การจัดการนวัตกรรมมีกระบวนการทางความคิดที่หมุนตามสถานการณ์ และหล่อเลี้ยงความคิดสร้างสรรค์ และมักจะมิกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาสนับสนุนบ่อยครั้งในฐานะที่เป็นการแบ่งปันความรู้ หรือการพัฒนาความรู้ อีกทั้งยังช่วยสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกด้วย

ฅ) การบริหารความเสี่ยง (risk management)

การจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดในหลายๆ ทางทั่วๆ ไปยังคงเป็นหลักการคนอย่าง แม้ว่าการได้มาซึ่งการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.3 จะเป็นวิธีการเดียวที่จะลด หรือจัดการกับความเสี่ยงแต่ก็ยังมิกลไกอื่นอีกนอกเหนือไปจากการจัดการความรู้สำหรับบรรเทาความเสี่ยง (risk mitigation) นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และชื่อเสียงของธุรกิจ ในหลายๆ ด้านเหนือไปจากการลดความเสี่ยง เช่นการเสริมสร้างความสามารถที่มีอยู่ หรือการสนับสนุนการตัดสินใจ ทั้งการจัดการความรู้และการบริหารความเสี่ยงต่างก็เป็นหลักการเพื่อจัดการปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือโครงการ และต่างก็ต้องมีการจัดการผ่านวงจรการบริหารโครงการหรือเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลขององค์กร ทั้งสองหลักการจะต้องนำมาคู่ขนานกัน และเติมเต็มกันและกันมากกว่าจะนำมาซ้อนทับกัน

ฉ) การจัดการคุณภาพ (quality management)

การบริหารความรู้เป็นสิ่งเติมเต็มการจัดการคุณภาพ "ความรู้ขององค์กร" ตามที่ได้ระบุไว้ใน ISO 9001 เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการที่จะริเริ่มระบบการจัดการคุณภาพ ระบบการจัดการความรู้ตามนิยามในเอกสารนี้คือวิธีการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่ระบุใน ISO 9001: 2015, 7.1.6 กล่าวโดยสรุปคือการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับหลักการต่างให้เห็นอย่างชัดเจนจะช่วยสร้างการทำงานร่วมกัน และระบบการจัดการที่พัฒนา และเป็นองค์กรรวมมากขึ้น

Knowledge management culture

Knowledge management culture is a supportive element of the organizational culture. A culture where the behaviours of seeking, sharing, developing and applying knowledge are encouraged and expected supports the establishment and application of the knowledge management system within the organization. There is also a personal dimension to a knowledge management culture, where ultimately each individual has responsibility to demonstrate commitment through their own behaviour and interactions. A knowledge management culture acknowledges the value of individual and shared knowledge, as it benefits the organization.

A knowledge management culture reflects the extent to which people:

- a) feel comfortable openly discussing issues and offering advice;
- c) protect the organizational knowledge;
- d) feel empowered to autonomously act on knowledge;
- e) demonstrate accountability for their own learning and results;
- f) offer their knowledge to others rather than keeping it to themselves;
- g) collaborate with, rather than compete with, their colleagues;
- h) invest time in reflecting and learning.
- i) place value on acquiring knowledge through their own experiences (success or failure).

Many of these elements are interdependent and it is possible that they are evident in various parts of the organization. In such cases, the application of the knowledge management system may be inconsistent. The development of a knowledge management culture does not happen by default, nor in a short time, but requires a deliberate and active programme of interventions to steward it towards the desired state. When these elements are managed in harmony it results in positive outcomes, including the ability of the organization to adapt to changing situations.

The main factors that affect the desired behaviours and attitudes composing the knowledge management culture include:

- a) leadership behaviour and attitudes;
- b) trust;
- c) engagement;
- d) diversity;
- e) customs and norms;
- f) policies and procedures;
- g) training and competence levels;
- h) incentives;
- i) physical and digital environment;
- j) technology;
- k) organizational structure.

วัฒนธรรมการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมที่พฤติกรรมแสวงหาความ
และการแบ่งปัน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้ได้รับการสนับสนุนและคาดหวังให้มีจะช่วยสนับสนุนการวางระบบการจั
การความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีมุมมองส่วนตัวต่อวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ซึ่ง
วัฒนธรรมนี้แต่ละบุคคลจะมีความรับผิดชอบต่อการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมผ่านพฤติกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์
วัฒนธรรมการจัดการความรู้เล็งเห็นคุณค่าของบุคคล และความรู้ที่แบ่งปันว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร
วัฒนธรรมการจัดการความรู้สะท้อนว่าบุคลากรได้กระทำสิ่งต่อไปนี้มากน้อยเท่าใด ได้แก่

- a) รู้สึกสบาย ๆ ที่ได้อภิปรายประเด็นต่าง ๆ และให้คำแนะนำอย่างเปิดเผย
- b) แบ่งปันความรู้ และข้อมูลอย่างเปิดเผย และชัดเจนเพื่อพัฒนาการเข้าสังคม และการหมุนเวียนความรู้ให้ทั
องค์กร
- c) ปกป้องความรู้ขององค์กร
- d) รู้สึกได้รับการเสริมพลังที่จะแสดงความรู้ความเข้าใจอย่างอิสระ
- e) แสดงความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงผลที่ตามมา
- f) เสนอความรู้ของตนเองแก่ผู้อื่นแทนที่จะเก็บไว้คนเดียว
- g) ทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานแทนที่จะแข่งขันกัน
- h) ลงทุนเวลาไปกับการแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ผ่านประสบการณ์ของตนเอง (ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือ
เหลวก็ตาม)

องค์ประกอบหลายๆ อย่างเหล่านี้เป็นอิสระจากกัน และเป็นไปได้ว่ามีความสำคัญในหลากหลายส่วนในองค์กร
ในกรณีนี้การประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้อาจไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการรู้นั้นไม่ได้เกิด
มาเองโดยปริยาย หรือเกิดขึ้นในเวลาอันสั้น หากแต่ต้องมีโปรแกรมการใช้งานที่ละเอียดอ่อนที่จะนำมาใช้สอดแทรกใน
สถานการณ์ที่ต้องการ และเมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ถูกจัดการให้สอดคล้องกันก็จะให้ผลลัพธ์เป็นผลผลิตเชิงบวก รวมไปถึง
ความสามารถขององค์กรที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ปัจจัยหลักที่กระทบต่อพฤติกรรม และทัศนคติพึงประสงค์ที่ประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมการจัดการความรู้ได้แก่

- a) พฤติกรรมและทัศนคติความเป็นผู้นำ
- b) ความเชื่อมั่น
- c) การมีส่วนร่วม
- d) ความหลากหลาย
- e) ขนบ และบรรทัดฐาน
- f) นโยบาย และระเบียบการ
- g) การฝึกอบรม และระดับความสามารถของบุคลากร
- h) แรงจูงใจ
- i) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อมดิจิทัล
- j) เทคโนโลยี
- k) โครงสร้างองค์การ

หลายปัจจัยดังกล่าวได้กล่าวถึงเอาไว้แล้วในเอกสารนี้

Many of these factors are addressed in the body of this document. Possible approaches to promoting the knowledge culture include:

- a) defining a desired knowledge culture;
- b) running a gap analysis;
- c) creating a plan to address the gaps;
- d) acting upon this plan;
- e) revisiting and updating all previous steps at defined intervals.

FOR TRAINING ONLY

แนวทางที่เป็นไปได้ในการส่งเสริมวัฒนธรรมความรู้ ได้แก่

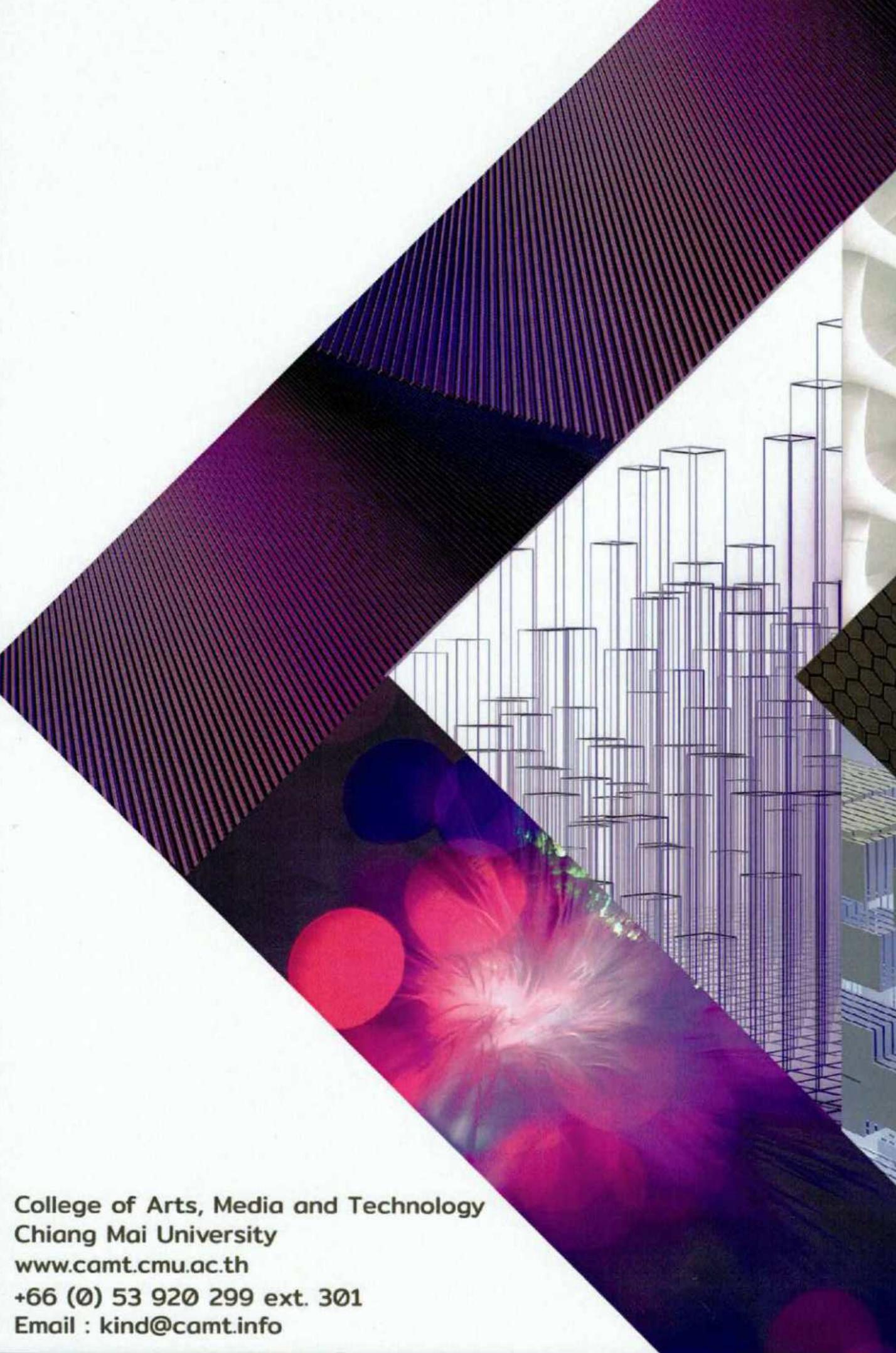
- a) นิยามวัฒนธรรมความรู้ที่ต้องการ
- b) ทำการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis)
- c) สร้างแผนเพื่อระบุช่องว่าง
- d) ดำเนินการตามแผนดังกล่าว
- e) ตรวจสอบ และอัปเดตขั้นตอนก่อนหน้าทั้งหมดในช่วงพัก (interval) ที่กำหนดไว้

FOR TRAINING ONLY

- (1) ISO 9001, Quality management systems - Requirements
- (2) ISO 30400, Human resource management - Vocabulary
- (3) SI 25006, Knowledge management systems - Requirements
- (4) KELLEHER D, & LEVENE S Knowledge management: A guide to good practice. London: British Standards Institution; 2001

FOR TRAINING ONLY

FOR TRAINING ONLY



College of Arts, Media and Technology
Chiang Mai University
www.camt.cmu.ac.th
+66 (0) 53 920 299 ext. 301
Email : kind@camt.info