

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การจัดการความรู้
2. เทคโนโลยีในการจัดการความรู้
3. ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร
4. ระบบการจัดการความรู้ในบริษัท
5. ระบบการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล
6. ระบบการจัดการความรู้ในชุมชน
7. ระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา
8. ความพร้อมในการจัดการความรู้
9. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information Management) เพื่อใช้เทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของมนุษย์ เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 ความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) การจัดการความรู้เน้นที่การเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับหมุนเป็น "เกลียวความรู้" (Knowledge Spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรื้อปรับระบบ (Re-Engineering) กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 ความรู้ไม่แบ่งชัด เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งานและเน้นที่ประสิทธิผลของงาน

เอกชัย โปร่งปัญญาสกุล (2548, หน้า 58-61) กล่าวว่า การจัดการความรู้ได้เข้ามามีบทบาทในโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงถือได้ว่าเป็นยุคของสังคมแห่งความรู้และองค์กรยุคใหม่เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้ ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ามีการมุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการเรียนรู้ มีการพัฒนาคนเพื่อปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง คนที่มีความรู้จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่มีพลังในองค์กรและตลาดแรงงาน

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรหาความรู้และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) อยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้มีโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รับรู้ถึงข้อดี ข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติในแนวทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความสามารถต่าง ๆ เหล่านี้จะสะท้อนถึงคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะของพนักงานอาจไม่เห็นผลชัดเจนในช่วงเวลาหนึ่ง แต่การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหาร ความสามารถต่างๆ นี้จะทำให้มีข้อได้เปรียบมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีศักยภาพในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

มอลไฮตรา (Malhotra, 1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมายหลักเพื่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบไม่สามารถคาดเดาได้ เป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือกระบวนการในระดับองค์กรที่มุ่งพลังเสริม ระหว่างความสามารถของมนุษย์ ในการสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมกับเทคโนโลยี ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลและข้อเสนอเทศ

ความหมายของการจัดการความรู้

ดาเวนพอร์ธ และพรูแซค (2542, หน้า 8) กล่าวว่า ความรู้คือกรอบของการประสมประสานระหว่าง ประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ใช้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544, หน้า 182) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นความสามารถ หรือกระบวนการภายในองค์กรที่จะเพิ่ม หรือพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยอาศัยความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ หรือระบบในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องสำหรับบุคคลที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้เพื่อช่วยพัฒนาองค์กร และปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

นันทา วิทวุฒิสักดิ์ (2545, หน้า 29-42) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและกว้างขวางโดยให้นิยามที่ครอบคลุมความหมายดังนี้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ

และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้ และความต้องการผู้นำทางความรู้เพื่อประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

เลาดอน และ เลาดอน (2545, หน้า 294) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา เพื่อนำมาสร้าง รวบรวม เก็บรักษา และเผยแพร่ความรู้ขององค์กร โดยเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญในการจัดการความรู้ในฐานะเป็นเครื่องมือให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ความรับผิดชอบหลักในการบริหารงานจึงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติของกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต รวมทั้งการเรียนรู้ การป้องกัน และการใช้ความรู้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 53) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่สำคัญในการสร้าง จัดระบบ และถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

น้ำทิพย์ วิภาจิน (2547, หน้า 15-16) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึงการจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีการเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และโซลูชันครีปแวร์เป็นเครื่องมือโดยการจัดเก็บความรู้นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้ภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

พรธิดา จิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตขององค์กร

ยุทธนา แซ่เตียว (2547, หน้า 251) กล่าวว่า ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ มีดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ และประสบการณ์จากภายในองค์กร
3. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
4. เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะ ที่กำหนด

5. การคัดเลือก และสร้างสรรค์สื่อ เพื่อให้การถ่ายทอดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548, หน้า 42-46) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการที่มีกระบวนการ และเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และมีการเผยแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

ฉัตรชัย จริยะอังสนากุล (2548, หน้า 38-41) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการภายในองค์กรที่จะเพิ่ม หรือพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และการแข่งขันโดยใช้ความรู้หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การรวบรวมเอาความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรมาจัดเป็นระบบเพื่อนำเอาความรู้เหล่านั้นไปถ่ายทอด เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้หรือต่อยอดในการปรับปรุง ในที่สุดจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร

วิจารย์ พานิช (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ เป้าหมายคือการพัฒนางานและพัฒนาคน โดยใช้ความรู้เป็นเครื่องมือมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล หรือองค์กรมีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือ การจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ และต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างความเข้าใจ เพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำทางความรู้ในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอันดับแรก การสรรหาคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 2) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ทำงาน จากทัศนคติ และ พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร หรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้ แลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มา สังเคราะห์ จำแนก หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ต่อไป

วิทยาลัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Business College of University of Texas) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ของการค้นหา การเลือก การ จัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องที่ สนใจเป็นพิเศษขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วย ประสบการณ์ของตนเอง และเกี่ยวข้องกับการจัดหา จัดเก็บและใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหา การเรียนรู้อย่างไม่มีการสิ้นสุด (Dynamic Learning) นอกจากนี้ยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการ ตัดสินใจ (พริตดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 28)

มาร์ควอตต์ (2548, หน้า 243-244) ให้คำนิยามของความรู้ โดยลำดับขั้นไว้ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่างๆ ซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มี ความหมาย
2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่เต็มไปด้วยบริบทและ ความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้หลังจากที่ได้ ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภท และประมวลผล
3. ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย สาระ หลักการ และประสบการณ์สามารถ ชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหาร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยความรู้ทำให้คน สามารถให้ความหมายแก่ ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ก็สามารถจัดการกับ แหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด
4. ความชำนาญ (Expertise) คือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
5. ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถ และความ ชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือ และการประสานงานของบุคคลและ ทีมงานทุกคน ความสามารถไม่ได้เป็นเพียงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถ ที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

ยีน กุวรวรรณ (ม.ป.ป.) กล่าวว่าความรู้ Knowledge เริ่มจากคำว่า "ข้อมูล" หรือ "ข้อเท็จจริง" สิ่งที่ได้คือความจริงต่าง ๆ ที่ปรากฏเกิดขึ้นการดำเนินการต่าง ๆ ข้อมูลจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับการทำงานร่วมกัน และระดับกลุ่มองค์กร ตลอดจนระดับสังคมและชุมชน การมีสารสนเทศทำให้ผู้ดูแลกิจการสามารถใช้สารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรได้ คำว่า "ความรู้" มีความหมายที่ลึกซึ้งกว่า "สารสนเทศ" ทั้งนี้เพราะสารสนเทศทำให้เกิดความรอบรู้ การคิดตัดสินใจใด ๆ ย่อมต้องอาศัยความรอบรู้และประสบการณ์ ซึ่งการตัดสินใจเหล่านั้นต้องอาศัยสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคิด จึงกล่าวได้ว่า ข้อมูลเป็นฐานของการดำเนินการเพราะเป็นข้อเท็จจริง สารสนเทศคือผลของการประมวลผลข้อมูลข่าวสาร และความรอบรู้ การใช้สารสนเทศจึงเป็นฐานในการสร้างให้เกิดการคิดและตัดสินใจ

ประเภทของความรู้

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ (2545, หน้า 45-55) กล่าวว่า ความรู้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นความรู้ที่ไม่ได้อยู่ในระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่มีการพัฒนาอยู่ในตัวของมนุษย์ ซึ่งต้องถูกนำออกมาประมวลผลและจัดการในระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ประเภทที่สอง คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สามารถถูกนำมาดำเนินการพัฒนาในระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ

1. ความรู้ที่เป็นนัย Tacit Knowledge คือความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ เป็นความรู้สึนึกคิด เป็นความเชื่อถือ หรือจินตนาการของแต่ละบุคคล เช่น การถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน เป็นทักษะ หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกต และเลียนแบบ

2. ความรู้ที่เป็นรูปแบบชัดเจน Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่มีเหตุผล รายละเอียดชัดเจนทำให้นำมาวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ และนำมาประมวลผล เป็นรายละเอียดต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันเป็นทฤษฎี คู่มือ เป็นแนวทางการแก้ปัญหา และฐานข้อมูลซึ่งสามารถนำมาเผยแพร่สู่สาธารณชนได้อย่างเป็นระบบ ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงจะสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้

พริธดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 24 อ้างอิงจาก James, n.d.) กล่าวว่า ระดับของความรู้คือ

1. รู้ว่าคืออะไร (Know-What) เป็นความรู้ในเชิงการรับรู้ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง
2. รู้วิธีการ (Know-How) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ
3. รู้เหตุผล (Know-Why) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน อันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นใส่ใจกับเหตุผล
4. (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

โนนาเกและทาเกอุชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองในรูปแบบของการเปลี่ยนรูปแบบเป็น 4 ส่วนได้แก่

1. การรับความรู้ภายในสู่ภายใน (Socialization) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เรียกว่า Tacit knowledge เช่น ทักษะ แนวคิด เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้น
2. การผนวกความรู้เข้าด้วยกัน (Combination) เป็นการรวมความรู้ในแขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกันสร้างความรู้ใหม่
3. การนำความรู้ภายในบุคคลสู่ภายนอก (Externalization) เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ Tacit Knowledge ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้ เช่น การเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะให้อยู่ในรูปแบบของรูปภาพ แผนผัง ฟังก์ชัน หรือสมการ เป็นต้น
4. การรับความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในบุคคล (Internalization) เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ให้อยู่ในรูปของทักษะหรือความสามารถของบุคคลหรือองค์กร

การสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ไพโรจน์ ไววนิชกิจ (2547, หน้า 96-102) กล่าวว่า แนวทางในการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้คงอยู่และเป็นรากฐานสำคัญเพื่อการบริหารองค์กรประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์ ด้านองค์ความรู้ โดยมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามสถานการณ์การแข่งขันอยู่เสมอ

2. การถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับกรอบแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเก็บข้อมูลที่จะทำให้พนักงานภายในองค์กรได้รับการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน

3. สร้างกลุ่มความร่วมมือ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพขององค์กร อาจได้รับการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปตามเงื่อนไขขององค์กรและสภาพของการแข่งขัน การจะใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้ให้ได้อย่างสูงที่สุดนั้น บุคลากรภายในองค์กร จะต้องร่วมกันถ่ายทอด และพัฒนาองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากชีวิตประจำวันโดยผ่านระบบฐานข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์และพัฒนา แนวคิด และกระบวนการในการใช้งานระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ทันยุคทันสมัย และการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์รอบด้าน

4. เพิ่มคุณค่าให้กับการจัดการความรู้ด้วยการเชื่อมต่อบริบท การจัดการความรู้เข้ากับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

5. การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการสนับสนุนทางด้านการศึกษาแก่บุคลากรโดยมีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงอย่างเป็นหมวดหมู่สามารถสืบค้นได้ด้วยระบบเครือข่าย เป็นการเปิดกว้างให้บุคลากร สามารถถ่ายทอด หรือนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้งานได้ ซึ่งระบบการจัดการรู้นั้นเปรียบเสมือนกับห้องสมุดขนาดใหญ่ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในด้านการให้ข้อมูลทำให้องค์กรก้าวเดินไปด้วยความแข็งแกร่ง

ยุทธนา แซ่เตียว (2547, หน้า 255-259) กล่าวว่าขั้นตอนในการจัดการความรู้ในองค์กรมีดังนี้

1. การสำรวจและการวางแผนความรู้ คือ การเริ่มสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น สถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ด้านต่าง ๆ แหล่งเก็บฐานความรู้ และความรู้ในแต่ละด้านของบุคลากร

2. การพัฒนาความรู้ ได้แก่ การพัฒนาความรู้จากภายนอก โดยการซื้อ การเช่า การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และการพัฒนาความรู้จากภายใน ได้แก่ หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มีอยู่ในองค์กร

3. การถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้ โดยเน้นประสิทธิภาพในการแพร่กระจายความรู้ให้เป็นที่ไปอย่างรวดเร็ว และประสิทธิผล คือการแพร่กระจายความรู้ให้เป็นที่ไปอย่างรวดเร็ว หลักเกณฑ์การนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาช่วยในการจัดการความรู้ มีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. จะต้องช่วยการติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
2. ช่วยบันทึกความสำเร็จ ปัญหาและความล้มเหลวของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ทำขึ้นไว้
3. ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่เปิดเผย ไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย
4. จะต้องช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว ในลักษณะที่ความรู้ที่ถูกต้อง

เหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคลากรที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง และในราคาที่สมเหตุสมผล (ถูกต้อง ถูกคน ถูกที่ ถูกเวลา และถูกราคา)

5. จะต้องช่วยจัดระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้าง การจัดเก็บทำหมวดหมู่ การแบ่งปัน และการส่งมอบจะต้องช่วยนำเข้าความรู้จากภายนอกองค์กรได้ ไม่ว่าจะจากทางใด

6. จะต้องช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้พร้อมกันจำนวนมากได้อย่างไม่จำกัด

7. จะต้องมียระบบตรวจสอบ ติดตามการนำความรู้ไปใช้โดยใคร เมื่อไร อย่างไร โดยที่กระทบกระเทือนการทำงานน้อยที่สุด

8. จะต้องช่วยการวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถามจะเป็นอย่างไร ถ้าหากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่นำมาใช้ อาจจะไม่ตอบสนองตามข้อข้างต้น ได้ครบถ้วน จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกแล้วนำมาผสมผสาน

ทีมบริหารความรู้ควรประกอบด้วยบุคลากรต่อไปนี้

1. หัวหน้าผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) เพื่อกำหนดวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ ทั้งติดตามและประเมินผล แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุง

2. พนักงานจัดการความรู้ (Knowledge Officer) เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ได้รับการดำเนินการ และการนำความรู้ไปส่งมอบ

3. บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้เฉพาะเรื่องนั้นเป็นอย่างดี และมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับหน่วยงาน (Expertise)

4. บุคลากรขององค์กรที่มีความสนใจหรือความรู้เรื่องเป็นอย่างดีในเรื่องที่กำลังทำ แต่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง (Community of Practice)

5. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร (Knowledge Integrator) เพื่อนำความรู้ที่ได้มาสร้างในรูปอิเล็กทรอนิกส์ หรือออกแบบระบบการจัดการความรู้

6. ที่ปรึกษาจากภายนอก หรือคู่ค้า (Consultant and Partnership) ที่ขายความรู้หรือเทคโนโลยีจัดการความรู้ให้กับองค์กร รวมถึงองค์กรอื่นจากภาครัฐ เช่น กรมสรรพากร

7. ผู้จัดการอาวุโส (Senior Manager) จำเป็นต้องมีผู้อาวุโสเข้าร่วมเพื่อเป็นการแสดงถึงการทำงานอย่างจริงจังและช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการจัดเก็บ รวบรวมความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ในองค์กร ภายนอกองค์กร แหล่งสะสมความรู้จากเอกสาร และจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาจัดระบบเป็นฐานความรู้ใหม่ ให้บุคคลได้เข้าถึง เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคณะ พัฒนาองค์กร ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องอำนวยความสะดวก

เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541, หน้า 16-21) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System: OAS) มุ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานได้แก่

- 1.1 การจัดงานเอกสาร คือ การจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานปกติ
- 1.2 การจัดตารางการทำงาน คือ การจัดทำตารางเวลา การนัดหมาย
- 1.3 การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อภายในและภายนอกองค์กร
- 1.4 การจัดการข้อมูล คือ การนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์

2. ระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Worker System: KWS) เป็นระบบที่ใช้สนับสนุนการทำงานของบุคลากรที่ทำงานด้านการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งการคิดค้น ค้นคว้า และวิจัย

3. ระบบสนับสนุนการทำงานกลุ่ม (Group Collaboration System: GCS) กับหน้าที่ในการใช้องค์ความรู้ร่วมกันในองค์กร เนื่องจากปัจจุบันการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการรวมเอาเทคโนโลยีด้านเครือข่าย ฐานข้อมูล และอีเมลล์รวมเข้าด้วยกัน

4. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ทำหน้าที่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรและการนำมาใช้ในภายหลัง เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานในแบบที่ต้องใช้ปัญญาเหมือนกับมนุษย์ได้

รุ่งเรือง ลิ้มสุปฏิภาณ (2545, หน้า 45-55) กล่าวว่า ตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ระบบอีเมลล์ ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดการเอกสาร ระบบสืบค้นข้อมูลข่าวสาร ระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่สื่อผ่านเครือข่าย และการระดมความคิดผ่านเครือข่าย

โกศล ดีศีลธรรม (2546, หน้า 15-45) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนต่อการไหลเวียนของข้อมูล (Information Flow) ความรู้องค์กร ระบบสารสนเทศที่ออกแบบสนับสนุนดังกล่าวได้แก่

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation Systems) เพื่อสนับสนุนการกระจายและประสานการไหลของของสารสนเทศขององค์กร

2. ระบบงานความรู้ (Knowledge Work Systems) ที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางเพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร

3. ระบบการทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group Collaboration) เป็นระบบสนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมงาน

บทบาทสำคัญของเทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ได้แก่

1. เครื่องมือในการทำงานร่วมกันหรือที่เรียกว่า กรู๊ปแวร์ (Collaborative Computing Technologies) ช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยนัย หรือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล Tacit Knowledge ภายในองค์กร

2. ชุดของการสื่อสาร (Knowledge Management Suites) เป็นแบบครบชุด เพื่อการทำงานร่วมกันและเทคโนโลยีการจัดเก็บ ซึ่งสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

3. ซอฟต์แวร์หลักของการจัดการความรู้ (Knowledge Server) เพื่อช่วยสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อินทราเน็ตองค์กร อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และระบบไฟล์

4. ช่องทางในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ (Enterprise Knowledge Portals) หรือ EKP's ที่เปรียบเหมือนช่องทางในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศผู้บริหาร ระบบฐานข้อมูล และเว็บเบราว์เซอร์ โดยมีการทำงานในรูปแบบของการบูรณาการข้อมูล กลไก การรายงาน และการทำงานร่วมกัน

5. ระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Document Management System: (EDM) เป็นระบบที่มุ่งในการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สนับสนุนผู้ใช้เข้าถึงเอกสารที่ต้องการโดยผ่านเว็บเบราว์เซอร์บนอินทราเน็ตขององค์กร ระบบนี้จะช่วยให้การจัดเอกสารและการไหลของงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

เจนเนตร มณีนาค, ครุณรัตน์ วิบุตสิลปี, ภาวิณี บุญเกษมสันติ และ อรสา เตติวัฒน์ (2546, หน้า 158-163) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่จะสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในปัจจุบัน มีดังนี้

1. โทรศัพท์ เช่น การประชุมผ่านทางโทรศัพท์ หรือ การประชุมโดยอาศัยวิดีโอทัศน์ (Video Conference)

2. ระบบเครือข่าย (Network) เช่น การต่อระบบ LAN ของเครื่องคอมพิวเตอร์ในองค์กร เพื่อการใช้ข้อมูล แบบฟอร์มเอกสารต่าง ๆ ร่วมกัน

3. อินทราเน็ต (Intranet) เป็นการใช้ข้อมูลและแบบฟอร์มเอกสารต่าง ๆ ร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งเหมาะกับองค์กรที่ใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก ข้อมูลมาก และมีงบประมาณมาก เพื่อใช้ในการเชื่อมต่อระบบนี้

4. อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นการใช้ข้อมูลและแบบฟอร์มเอกสารต่าง ๆ ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นการนำองค์กรไปสู่ระดับสากล เพราะทุกคนบนโลกนี้

สามารถรับรู้ข่าวสารองค์กรได้โดยผ่านระบบนี้ ความสลับซับซ้อนของระบบมีทั้งแบบง่าย ๆ ไปจนถึงการใช้ซอฟต์แวร์ที่มีความซับซ้อนและราคาแพง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทั้งหมดในองค์กร ตัวอย่างเช่น

1. การสร้างฐานข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลเฉพาะ
2. การรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน หรือเขียนบทความเพื่อเผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคคลในองค์กรหรือบุคคลทั่วไป
3. การสร้างระบบการเรียนผ่านออนไลน์ที่เรียกว่า E-Learning
4. การให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นที่เรียกว่า ห้องสนทนา (Chat-Room) หรือการตั้งกระทู้ถามในกระดานข่าว (Web-Board)
5. การสร้างโปรแกรมค้นหา (Search Engine) ซึ่งอาจสร้างขึ้นเองภายในองค์กร หากองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ หรืออาจจะซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูปกับองค์กรที่มีให้บริการทางด้านนี้

เทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยให้การเข้าถึงของข้อมูลในองค์กร สะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมถึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในองค์กรด้วยกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “การจัดการความรู้ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และมนุษย์กับข้อมูลข่าวสาร (Connecting People with People and People with Information)” ซึ่งเป็นการสร้างการทำงานอย่างเป็นทีมในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้น ๆ ตั้งเป้าหมายไว้ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรใดก็ตาม หลักสำคัญคือ ต้องมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีนั้น ๆ (Technology Transfer) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคล

สิ่งสำคัญ 2 ประการที่องค์กรควรตระหนักก่อนที่จะนำเทคโนโลยีใด ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเพื่อให้คุ้มค่ากับเงินที่กำลังจะลงทุนไป คือ

1. บุคลากรในองค์กร สามารถเข้าใจหรือรองรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้หรือไม่
2. การนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ย่อมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของตนเอง หรืออะไรเป็นสาเหตุที่สมควรจะเปลี่ยนแปลง และบุคลากรจะได้รับประโยชน์อย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546, หน้า 158-163) กล่าวว่า จากกรณีตัวอย่าง ในปี ค.ศ. 1995 บริษัท Hewlett – Packard ได้ตระหนักถึงความต้องการที่จะนำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาองค์กร เช่น การนำเว็บไซต์มาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางด้านข่าวสารทั่วไปสำหรับบุคลากรในองค์กร การพัฒนาระบบนี้ได้กระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนปัจจุบันจัดได้ว่าบริษัท Hewlett – Packard ได้รับประโยชน์อย่างมาก จากการเริ่มต้นพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการ เช่น

การพัฒนารูปแบบฟอร์มเอกสาร (Format Documents) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่นแบบฟอร์มเอกสารสำหรับบันทึกประจำวันของพนักงานขาย ฟอร์มเอกสารสำหรับนำเสนอลูกค้า ฟอร์มเอกสารทางเทคนิคเฉพาะด้านของสินค้า เป็นต้น แบบฟอร์มทั้งหมดเหล่านี้ พนักงานขายในองค์กรสามารถค้นหาได้จากระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร พนักงานขายแต่ละคนสามารถกรอกแบบฟอร์มรายงานประจำวันผ่านระบบนี้ ข้อมูลจะถูกนำไปเก็บไว้ในฐานข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้จัดการฝ่ายขายสามารถเรียกดูได้ตลอดเวลาโดยการใส่รหัสผ่าน ข้อมูลที่ถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลจะจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถทำการเรียกดูได้ตามความสนใจของผู้ใช้ เช่น ต้องการดูยอดขายในแต่ละวัน สรุปยอดขายเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน การดูยอดคืนสินค้าจากลูกค้า การเรียกดูจำนวนใบสั่งซื้อในแต่ละวันหรือแต่ละเดือน เป็นต้น ถือเป็นความสะดวกรวดเร็วของการได้มาซึ่งข้อมูล อีกทั้งเป็นข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ จะมีประโยชน์ต่อไปสำหรับเป็นข้อมูลในการตัดสินใจด้านการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) แบบฟอร์มเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วให้แก่พนักงานขายในการกรอกข้อมูล เพราะแบบฟอร์มถูกออกแบบไว้โดยผู้อื่นไม่สามารถเข้าไปแก้ไขได้ และไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับเอกสารสูญหาย ทุกอย่างกระทำบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ แล้วส่งผ่านทางออนไลน์ไปเก็บไว้ในฐานข้อมูล และสำหรับบริษัทแล้ว เป็นการประหยัดกระดาษ ประหยัดสถานที่ในการจัดเก็บเอกสาร ประหยัดค่าจ้างของพนักงานเดินเอกสาร อีกทั้งข้อมูลยังถูกเก็บไว้อย่างเป็นความลับ เนื่องจากมีการกำหนดเฉพาะบุคคล ที่สามารถจะเข้าไปดูข้อมูลได้ โดยการใส่รหัสลับไว้ (Username & Password) อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัท Hewlett – Packard ยังได้พัฒนาระบบ Web-Based ขึ้น ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่รวบรวมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กรจากหลายประเทศ หลายสาขาเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับตัวสินค้า ไม่ว่าจะเป็นซอฟต์แวร์ หรือ ฮาร์ดแวร์ สามารถที่จะหาความรู้ความกระจ่างได้จากท่านผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ อาจจะโดยการเขียน E-Mail ไปถามเป็นรายบุคคล หรือจะเข้าไปในเว็บของหมวดหมู่ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความรู้อย่างดี มีการตั้งกระทู้ถาม-ตอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเทคนิคที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจึงเป็นที่ที่ให้นักวิชาการในองค์กรมาร่วมกันแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 17-28) กล่าวว่า เครื่องอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เครื่องมือช่วยในการเลื่อนไหลของความรู้
 - 1.1 บรรยากาศในความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ เช่น Lotus Note, Netmeeting
 - 1.2 อินทราเน็ต และ เอ็กซ์ทราเน็ต
2. เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยสืบค้น เครื่องจัดทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

3. เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล ได้แก่ เทคโนโลยีมีเดียเดีย ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารการเรียนรู้จากข้อจำกัดด้านภาษา

4. เครื่องแลกเปลี่ยนความรู้ และ สารสนเทศ ได้แก่ เครื่องแฟกซ์ โทรศัพท์ ระบบคอนเฟอร์เรนซ์ ผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบคอนเฟอร์เรนซ์ผ่านวิดีโอ ห้องสนทนาทางอิเล็กทรอนิกส์

5. เครื่องช่วยค้นและเข้าถึงข้อมูล ได้แก่ โปรแกรมสืบค้น Search Engine ระบบช่วยตัดสินใจ ระบบสืบสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง ซึ่งช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหา และจัดหมวดหมู่ความรู้ สมชาย นำประเสริฐชัย (2546, หน้า 103-107) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น รวมถึงสามารถติดต่อสื่อสารกับคนอื่นได้

2. เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องระยะทาง

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 20-21) กล่าวว่า แนวคิดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นความพยายามในการยกระดับแนวคิดในการรวมความสามารถของเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือจัดการความรู้พัฒนาขึ้นใช้ในอินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล หรือ กรู๊ปแวร์ ที่ให้บุคคลในองค์กร สามารถสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงระบบการจัดการเอกสาร การค้นคืนสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีการรับ-ส่งข้อมูล

องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositpries) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured / Informal Internal Knowledge

2. แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3. ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่นระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 35-37) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยง สารสนเทศกับคน เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ และต่อยอดองค์ความรู้

ต่อไป การแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ถ่ายทอดความรู้ที่มีความยินดีและสมัครใจ ส่วนที่สอง คือ ผู้รับรู้ที่มีระดับความสามารถในการรับรู้และต่อยอดได้ และส่วนที่สาม คือ ช่องทางที่ใช้ในการเชื่อมโยงการสื่อสารที่เป็นระบบเปิด และง่ายต่อการใช้งาน เช่น อีเมล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ศูนย์กลางความรู้ความเชี่ยวชาญ เครือข่ายการสื่อสารเพื่อความร่วมมือ

บุษณา แซ่เตียว (2547, หน้า 263-266) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาจัดการความรู้มีดังนี้

1. การตั้งกระดานข่าว เพื่อให้พนักงานได้ตั้งกระทู้ถาม และให้พนักงานที่มีความรู้เข้ามาตอบข้อสงสัยเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
 2. การแจกจ่าย วิซีดี ความรู้เรื่องต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ในส่วนที่เป็นทักษะความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 3. การใช้โปรแกรมช่วยสอน มาสร้างเป็นหลักสูตร เช่น หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อโปรแกรมได้
 4. การใช้โปรแกรมเพื่อดึงข้อมูลจากเครื่องแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ที่สำนักงานกลาง เพื่อช่วยประเมินว่าหลักสูตรใดเป็นที่นิยม และจะได้ขยายผลไปสู่การอบรมและพัฒนา
 5. การนำข้อมูลความรู้เข้าฐานข้อมูลเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง
- จากกรณีศึกษาของ บริษัท ทีเอ ออเรนจ์ ในการใช้เทคโนโลยีช่วยการจัดการความรู้ทางบริษัท ใช้วิธีผสมผสานระบบการจัดการความรู้เข้ากับระบบ Call Center เป็นหน่วยที่ติดต่อกับลูกค้า ที่ต้องการความรวดเร็ว และความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระบบการจัดการความรู้ ที่ผสมผสานกับระบบ Call Center ช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูล และเตรียมคำตอบคำตอบ ที่เป็นแนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่ ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลกับลูกค้า ดังนั้น พนักงานในแผนก Call Center ทุกคนจะมีองค์ความรู้ที่จะให้คำตอบกับลูกค้าในทุก ๆ เรื่องได้ ในลักษณะการให้บริการแบบขั้นตอนเดียว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548, หน้า 42-46) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้มีดังนี้

1. การมีกระดานข่าว เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
2. การสร้างหลักสูตร การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ E-Learning ที่ต้องการให้บุคลากรได้เข้าสู่ระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง
3. การให้ดึงข้อมูล (Download) หลักสูตรต่าง ๆ จาก Server ส่วนกลางเพื่อช่วยในการอบรมและพัฒนาความรู้ หรือการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้ข้อมูลและกิจกรรมทุกวัน
4. การสร้างหลักสูตรให้บุคลากรเข้าไปเรียนรู้อย่างน้อยวันละ 10 นาที และมีการประเมินผลการเรียน ซึ่งอาจนำไปเป็นผลประกอบในการประเมินผลการทำงานประจำปี

มอลโฮตรา (Malhotra, 2000) ได้สำรวจแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ระบบเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ ช่วยเพิ่มความรู้ของพนักงานและองค์กร ทำให้เข้าถึงฐานความรู้ขององค์กรได้ง่าย การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการความรู้คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการจัดการความรู้ สามารถนำเสนอสารสนเทศที่ถูกต้อง ถูกคน และถูกเวลา
 2. เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้สามารถ จัดเก็บความรู้ ปัญหา และประสบการณ์ของบุคคลได้
 3. เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้สามารถ เผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้
- ชาฮาราบัต (Sahasrabudhe, 2000, pp-269-276) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ทั้งความรู้ที่เปิดเผยได้ และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนหรือ ความรู้ที่เปิดเผยได้ (Explicit Knowledge) ได้แก่

1. ฐานข้อมูลขององค์กร ทำให้ได้รับความรู้ระบบเศรษฐกิจของประเทศ
2. ระบบการจัดการเอกสาร ในหลายๆ องค์กร ความรู้จะถูกเก็บอยู่ในรูปแบบของเอกสาร เช่น รายงาน หนังสือ ระบบการจัดการเอกสารสามารถสนับสนุน การจัดเก็บ การสืบค้น และการได้รับข้อมูล การจัดการเอกสารในรูปแบบใหม่ สามารถรวมตัวกับ เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการไหลของงาน สำหรับเทคโนโลยีที่ทำให้เข้าถึงความรู้ที่เปิดเผย ได้แก่ อินเทอร์เน็ต โปรแกรมค้นหา อินทราเน็ต เครื่องมือการไหลของงาน และเทคโนโลยีที่ประยุกต์ใช้ความรู้ การเข้าถึงข้อมูลหรือสารสนเทศ ได้แก่ ระบบสนับสนุนความสามารถดำเนินงานด้านทักษะ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และแหล่งเก็บข้อมูลเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ อีเมลล์ วิกิ โอคอนเฟอเรนซ์และระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือสนับสนุนการทำงานแบบกลุ่ม เพื่อการระดมสมอง

พริตติกา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 132 –133 อ้างอิงจาก Maier, 2002) กล่าวถึงตัวอย่างของเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. โครงสร้างทางด้านอินเทอร์เน็ต เตรียมการเกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น อีเมลล์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ เช่นเดียวกับการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การค้นหา การค้นคืน ข้อมูลและเอกสาร
2. ระบบจัดการเอกสาร จัดการเกี่ยวกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยครอบคลุมแต่ละลำดับขั้นทุกวงโคจรของเอกสาร

3. ระบบสนับสนุนกระบวนการจัดการโครงสร้างและจัดการเกี่ยวกับการไหลของงาน
4. เทคโนโลยี สนับสนุนการค้นหาและการค้นคืน การจัดทำโครงร่างผู้ใช้ และการจัดเป็นชุดของโครงร่างเอกสารและ Web Mining
5. ระบบสนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ ปรับเปลี่ยนองค์กร และข้อมูลเชิงแข่งขัน ไปยังเป้าหมายของความรู้
6. เครื่องมือช่วยในการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ คน และกระบวนการ
7. กรู๊ปแวร์ เป็นการสนับสนุนการบริหารเวลา การอภิปราย การประชุมปฏิบัติการ
8. ระบบการเรียนรู้ เป็นการนำเสนอสาระความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการสนับสนุนการสอน และกระบวนการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศรีปทุม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ศูนย์ความรู้ของอเมริกัน American Management System AMS (The AMS knowledge Center) (2548) เป็นตัวอย่างของระบบสารสนเทศแบบใหม่ เป็นระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System: KMS) ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลาย เพื่อช่วยให้บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ ช่วยกันจัด โครงสร้างและแบ่งปันความรู้ทางธุรกิจในรูปแบบของอินทราเน็ตเว็บไซต์ ในหัวข้อ การปฏิบัติงานที่ดี ได้รับการพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ทางธุรกิจของบุคลากรและเก็บบันทึกไว้ในรูปแบบสื่อประสมเชื่อมโยงหลายมิติ (Hyperlink Multimedia) บนเว็บไซต์ โดยบุคลากรสามารถเรียกใช้งานได้จากเว็บเบราว์เซอร์ ศูนย์ความรู้ของ AMS เป็นหนึ่งในหลายๆรูปแบบของระบบสารสนเทศ ซึ่งมีส่วนประกอบพื้นฐานดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและเครือข่ายที่สนับสนุนข้อมูล
เพื่อการประมวลผลข้อมูลออก จัดเก็บและกิจกรรมการควบคุมการทำงาน
2. ผลิตภัณฑ์สารสนเทศ (Information Products) ที่หลากหลายสำหรับผู้ใช้ (End User)

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ที่สำคัญ ทำให้ความรู้ไหลเวียนทั่วทั้งองค์กร ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรและความรู้ขององค์กรทั้งการทำงานแบบคนเดียวและการทำงานเป็นทีม ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารที่ดีขึ้นสามารถสืบค้นข้อมูลได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ทำให้มีการถ่ายทอดความรู้เกิดขึ้นช่วยเผยแพร่ความรู้ที่เปิดเผยได้และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล การเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว เทคโนโลยีจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

ดาเวนพอร์ท และพรูแซค (2542, หน้า 229-238) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้โครงการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ ประกอบด้วย ความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือ บุคลากรทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้ของพนักงานได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหาร ไม่มีสิ่งขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร คือ พนักงานไม่มีอคติต่อองค์กรและไม่กลัวการแลกเปลี่ยนความรู้
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพราะการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ นั้น จะต้องสร้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ ต้องการกำหนดโครงสร้างขององค์กร กำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาเพื่อดูแลเป็นการเฉพาะ เช่น ตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการฝ่ายความรู้ ผู้จัดการโครงการความรู้ ผู้รายงานความรู้ ผู้บรรณาธิการความรู้จนถึงผู้ประสานเครือข่ายความรู้
3. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง วิธีการสนับสนุนที่มีประโยชน์ คือ แสดงให้บุคลากรทั้งหมดรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร จัดสรรเรื่องงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์ที่จำเป็นในพื้นฐานสำหรับโครงการ และกำหนดให้ชัดเจนว่าความรู้ประเภทใดที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร
4. ความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม
5. มีความรู้ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้
6. วิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้ต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย
7. มีรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ มีโครงสร้างทางความรู้ที่ใช้ช่องทางหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้

การจัดการความรู้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การประเมินประสิทธิภาพของความรู้จะเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินทางปัญญา นวัตกรรม พหุภพศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า 60-71) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดให้มีหัวหน้าคณะทำงาน (Chief Knowledge Officer) หรือการสร้างทีมงานในแต่ละสาขา มาร่วมกันพัฒนากระบวนการทำงาน โดยผู้ทำงานจะทำหน้าที่ในการประสานงานกับที่ปรึกษาและฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และประสานการติดต่อระหว่างผู้เชี่ยวชาญ และคณะทำงานกลุ่มต่าง ๆ รวมถึงการค้นหา รวบรวมแหล่งข้อมูลที่จัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ ให้ค้นหาได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

2. ระบุข้อมูล หรือ ความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจให้ชัดเจน โดยการรวบรวม ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากสิ่งตีพิมพ์ แฟ้มข้อมูล ฐานข้อมูล และบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจพัฒนาฐานความรู้

3. จัดทำ เครื่องมือพัฒนากระบวนการทำงาน โดยการสร้างความรู้การรวบรวมและ การจัดเก็บ เพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการดังกล่าว โดยให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม มากขึ้นในการปรับปรุงการไหลของงาน

4. การสร้าง และการถ่ายทอดความรู้ของบุคคลในองค์กร จะช่วยแก้ปัญหาให้งาน สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นที่การตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการโดยใช้ ความรู้ช่วยในการตัดสินใจ

5. พัฒนาศูนย์ข้อมูลโดยอาศัยทักษะการถ่ายทอด หรือการเคลื่อนย้ายของความรู้ มีการร่วมมือทางเทคโนโลยี เช่น การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน การพัฒนาอินเทอร์เน็ตและตรวจสอบ แหล่งสินทรัพย์ที่ไม่สามารถนับได้ คือ ความรู้

6. ทำระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการประสานงาน ความร่วมมือ และการส่งเสริม การใช้ความรู้

บรอดและนิวสตรอม (Broad & Newstrom, 1992 อ้างถึงใน มาร์ควอดต์, 2548, หน้า 300-301) กล่าวถึง การจัดการความรู้เพื่อการศึกษาเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์โดยวิธีการ ปฏิบัติ สำหรับผู้จัดการ ผู้เรียน และ ผู้ฝึกอบรม ดังนี้

สำหรับผู้จัดการ

ก่อนการเรียนรู้	ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และแผนการที่จะนำเอาความรู้มาใช้
ระหว่างเรียน	ควรป้องกันไม่ให้ผู้เรียน ถูกขัดจังหวะในขณะที่เรียน
หลังการเรียนรู้	สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติในสิ่งที่ได้เรียนมาในทันที

สำหรับผู้เรียน

ก่อนการเรียนรู้	ปรึกษากับผู้จัดการและผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการนำความรู้ที่ได้มาใช้
ระหว่างเรียน	จดบันทึกแนวคิดที่สำคัญ และวิธีนำเอาแนวคิดนั้น ๆ มาประยุกต์ ใช้ในงานจริง
หลังการเรียนรู้	ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นระยะ ๆ เพื่อ ดู ความก้าวหน้าของตนเอง

สำหรับผู้ฝึกอบรม

ก่อนการเรียนรู้	ปรึกษากับหัวหน้างานถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำความรู้
-----------------	---

ไปใช้ในการปฏิบัติจริงและหาวิธีการลดหรือกำจัดอุปสรรคเหล่านั้น
ระหว่างเรียน ช่วยผู้เรียนให้มีการจัดตั้งกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ
ปฏิบัติงานจริง
หลังการเรียน คอยติดตามดูแลให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการนำทักษะใหม่ ๆ
ไปใช้ในการปฏิบัติจริง

จากกรณีศึกษา การสร้างระบบการจัดการความรู้ของเนคเทค (NECTEC) (ชาติ วรกุลพิพัฒน์ และญาณวรรณ สีนุกฤตโย, 2544, หน้า 41-45) กล่าวว่า เนคเทคเป็นองค์กรของรัฐบาลที่ขึ้นกับ กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มีบุคลากรทั้งสิ้น 500 กว่าคน มีระบบเครือข่าย ภายในคือ อินทราเน็ตใช้โปรแกรมโลตัสโน้ต เป็นกลุ่มการทำงานเกือบทั้งหมด แต่ปัญหาคือ ปริมาณข้อมูลมีจำนวนเพิ่มขึ้น มีการเก็บข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้จากบุคลากรไว้ในโปรแกรม ซึ่ง ทำให้การค้นหาข้อมูลไม่สามารถเรียกดูได้เพราะข้อมูลบางประเภทไม่ได้เก็บไว้ในโปรแกรม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ ทางคณะทำงานของเนคเทคจึงคิดทำระบบการจัดการความรู้ขึ้น โดยรวม ข้อมูลทุกอย่างที่เป็นประโยชน์ทั้งจากที่อื่นและใน โปรแกรมโดยเรียกใช้ผ่านทางเว็บ ไซด์หลัก

องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ คน สถานที่ และ ข้อมูล เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำระบบการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

คน หมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง ลูกค้า หรือบุคคลอื่นที่มีผลกระทบต่อองค์กร การจัดการ ความรู้จะรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อให้ทำงานได้ตรงตามความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้การทำงานที่เข้ามาใหม่ได้ตรงตามความสามารถ และความรู้ที่แต่ละบุคคลมี

สถานที่ หมายถึง ที่ที่ทุกคนในองค์กรสามารถระดมความคิดร่วมกัน หรือเปิดประเด็น แสดงความคิดเห็นในเรื่อง ๆ หนึ่ง อาจอยู่ในรูปของเว็บบอร์ด วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ หรือโปรแกรม ในลักษณะที่ตรวจสอบได้ว่ามีผู้ใดออนไลน์ เพื่อจะได้ติดต่อ พูดคุย โดยมีการแยกหมวดหมู่ของ กลุ่มสนทนา

ข้อมูล หมายถึง ทุกสิ่งทีนำมาเก็บและให้ผู้ใช่เข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น ได้โดยง่ายและ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ (Business Intelligence) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่นนำข้อมูลที่รวบรวมจากทั้งหมดมาวิเคราะห์
2. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกันในการจัดเก็บ เช่น โปรแกรม Excel, Words และเพิ่มข้อมูล
3. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบ ของการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพื่อให้ผู้ใช้ระบบมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านี้ และให้

พนักงานใหม่ ได้เรียนรู้งานของพนักงานเก่าที่ลาออกไปแล้ว ได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว

4. การค้นหาความรู้ (Knowledge Discovery) เป็นการหาวิธีที่จะเข้าถึงส่วนต่าง ๆ ของข้อมูลที่ไม่เคยเข้าถึงมาก่อน เช่น การเข้าถึงด้วยการใช้รหัสผ่าน ดังนั้นจึงต้องหาวิธีสกัดข้อมูลเหล่านั้นออกมาในรูปแบบที่ทุกคนเข้าถึงได้

5. ระบบการค้นหาผู้เชี่ยวชาญในองค์กร (Expertise Location) ช่วยให้ทราบว่าบุคคลใดมีความเชี่ยวชาญเรื่องใด

ขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่รวบรวมข้อมูลจนจบมีดังนี้

1. ทำแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานทั้งหมด คำถามในแบบสอบถาม เช่น ข้อมูลที่จัดเก็บและเปิดเผยได้มีอะไรบ้าง เก็บไว้ในรูปแบบใด อยู่ที่ใด ใครคือผู้รับผิดชอบ

2. นำข้อมูลที่รวบรวมแล้วมาวิเคราะห์เป็น 2 กรณีคือ วิเคราะห์ว่า สมควรจะนำขึ้นมาเป็นแหล่งเชื่อมโยงไปยังข้อมูลอื่นหรือไม่ และวิเคราะห์แยกหมวดหมู่ของข้อมูล

3. ออกแบบระบบเชื่อมโยงให้ครอบคลุมข้อมูลที่สำคัญทั้งหมดเพื่อจะ เชื่อมไปยังข้อมูลจริงซึ่งเหมือนกับการออกแบบหน้าจอแรก

4. ทำเครื่องมือช่วยสืบค้นข้อมูลทั้งหมดภายใต้แหล่งเชื่อมโยงนั้น

5. ทำการเพิ่มหัวข้อของข้อมูลที่จะให้เข้าถึงในอนาคต

วีรุธ มามะศิริรานนท์ (2545, หน้า 80-91) กล่าวว่า แนวทางในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรที่แสดงออกถึงบรรยากาศที่เปิดกว้าง และการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความรู้รวมถึงความท้าทายต่อความสำเร็จจากการฉลาดคิดและสร้างสรรค์กันทั่วทุกหน่วยงาน ซึ่งหมายความว่าองค์กรนั้นย่อมมีดังนี้

1. ระบบเทคนิคสำหรับการบริหาร พัฒนา และดูแลรักษาภูมิปัญญาที่มีอยู่แล้วในองค์กรให้เป็นรูปธรรม

2. การสร้างองค์ประกอบอื่น และสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปในสถานที่ทำงาน ให้สามารถสนับสนุนต่อการเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาภูมิปัญญาใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน

3. มุ่งเน้นการใช้วิธีการสร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงานอย่างเป็นหมวดหมู่ โดยการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติให้เชี่ยวชาญ แล้วจึงวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดเป็นวงจรแห่งการสร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

4. การขยายผลวิธีการบริหารภูมิปัญญาให้เป็นมาตรฐานที่ใช้ปฏิบัติกันให้ทั่วทุกคน และทุกหน่วยงานในองค์กร

โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพราะวิสัยทัศน์ คือ ความมุ่งมั่น คาดหวังที่จะให้

เป็นไปในอนาคต การที่จะนำระบบการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติในองค์กรได้นั้น ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น ดังนั้นการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน ก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อการเป็นองค์กรที่จะมีการใช้ระบบการจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ ถึงความจำเป็นในการพัฒนาภูมิปัญญาควบคู่กันไปกับการมุ่งมั่นในการดำเนินกิจกรรม ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หัวใจสำคัญในความสำเร็จของการนำระบบการบริหารใด ๆ เข้าไปปฏิบัติจะอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ การตั้งใจมุ่งมั่นตลอดจนการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกันจึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมาเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน

3. การพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ภายใต้การร่วมสนับสนุนของสมาชิกทุกคนในองค์กร การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือและเครื่องอุปกรณ์ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิก แต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ในขั้นตอนนี้เริ่มด้วยการปลูกฝังทัศนคติ และค่านิยมขององค์กร ให้ทุกคนได้รับทราบ และเข้าใจต่อการตัดสินใจครั้งสำคัญ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาทักษะและความสามารถ โดยเป็นการพัฒนาให้สอดคล้องกับสายอาชีพของแต่ละหน้าที่งาน ด้วยการปฏิบัติกิจกรรม หรือ โครงการ สร้างความภาคภูมิใจและความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าขององค์กร

5. การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลเป็นรายบุคคลโดยเน้นที่ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เช่น การฉลาดคิด ฉลาดอ่าน ฉลาดเขียน และฉลาดฟัง รวมถึงทักษะในการทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำการวัดผลตามกิจกรรมโดยเน้นไปที่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม และการวัดผลจากตัวระบบ ซึ่งเป็นการวัดผลเชิงพัฒนาการของตัวระบบบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรได้นำเข้ามาใช้ปฏิบัติ เช่น แบบทดสอบ วิธีวัดค่าองค์กรอัจฉริยะ แบบทดสอบ วิธีวัดค่าเชาวน์อารมณ์ และแบบทดสอบ วิธีวัดค่าการบริหารเชิงคุณภาพ

นางลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย (2547, หน้า 73-79) กล่าวถึง การจัดการความรู้ในองค์กรของประเทศสิงคโปร์ เริ่มจากองค์กรแรกที่ไปศึกษาดูงาน คือสปริง (SPRING) หรือชื่อเต็ม ๆ ว่า Standards, Productivity and Innovation Board ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ประกอบกับเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ของสิงคโปร์ (Singapore Quality Award-SQA) ทำให้ สปริงให้ความสนใจและนำ การจัดการ ความรู้มาใช้ในองค์กรทั้งนี้จุดเริ่มต้นของสปริงเกิดจากการที่มีบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในวัยหนุ่มสาว มีความคิดที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การที่จะนำความคิดเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ ได้เต็มที่ จึงต้องมีเครื่องมือในการรวบรวม หรือจัดการแนวคิดความรู้เพื่อให้เกิดการทำ ความรู้ ขึ้นอย่างเป็นระบบในสปริง โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายวางแผนและพัฒนาองค์กร (Planning & Corporate Development) ซึ่งมีทีมงานด้านสารสนเทศและบุคคล สนับสนุนการจัดการ ความรู้ ของ SPRING นั้น เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน “เพื่อบูรณาการและนำความรู้ จากทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมาใช้ ในการสร้างคุณค่าร่วมให้แก่บุคลากรและองค์กรทั้งหมด” โดยเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารตั้งแต่ระดับฝ่ายขึ้นไป เพื่อระดมสมองกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยในช่วงแรก ก่อนปี พ.ศ. 2541 การจัดการความรู้ของสปริง มุ่งเน้นที่การจัดการ โครงสร้างระบบสารสนเทศเป็นหลัก ให้ความสำคัญ กับการสร้างเครือข่ายและระบบการสื่อสารที่สะดวกในองค์กร ต่อมา มีการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ ใน องค์กรเพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากร พบว่าบุคลากรบางส่วน ยังไม่เห็นความสำคัญและไม่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับส่วนงานอื่น ๆ ดังนั้น จึงกำหนดให้ แต่ละฝ่าย พิจารณาว่าควรกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างองค์ความรู้เรื่องใดบ้างในฝ่ายงาน ของตน ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร โดยเริ่มเข้าสู่ยุคที่ 2 ของการจัดการความรู้ใน SPRING คือช่วงประมาณ ปี พ.ศ. 2542 – 2545 ซึ่งเป็นช่วงของการสร้างความรู้ในองค์กร กระตุ้นให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอความคิดเห็นผ่านเวทีต่าง ๆ ที่มี แต่ก็ยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในฝ่าย งานของตนเองเป็นส่วนใหญ่ และในยุคปัจจุบันซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมานั้น องค์กรเริ่ม มองว่าความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรจากทุกฝ่ายงานเข้าด้วยกัน วางแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสร้างช่องทางการแลกเปลี่ยนและเครือข่ายความรู้ มากขึ้น SPRING มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ องค์กร และใช้กรอบการบริหารจัดการความรู้ ที่เรียกว่า กริโทโมเดล (Great Model) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างองค์ความรู้ (Generate) โดยพิจารณาว่า ความรู้อะไรที่ยังขาดอยู่ และต้องสร้างขึ้นมาใหม่ การ นำความรู้มาจัดเป็นระบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ การทำให้คนสามารถ เข้าถึง และนำข้อมูลไปใช้ได้ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน (Transfer) โดย กระบวนการทั้ง 4 นี้ ต้องเป็นวงจรโดยมีการเรียนรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องมีผู้นำ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างพื้นฐาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย จึงจะเกิดผลสำเร็จได้ ซึ่งในขั้นตอนการทํานี้จะมีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละเรื่อง เพื่อให้การจัดการ ความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในแต่ละกลยุทธ์ใหญ่ ๆ ก็จะมีกลยุทธ์หรือเทคนิค

วิธีการปฏิบัติย่อย ๆ อีก เพื่อให้สามารถทำได้จริง และประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งจากประสบการณ์ในการจัดการความรู้ของสปริง พบว่าแม้วัฒนธรรมองค์กรจะเอื้อต่อการจัดการความรู้ คือ มีค่านิยมที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่า ดีกว่า และนำมาใช้ในการปรับปรุงตนเองรวมทั้งให้ความเชื่อถือและเคารพซึ่งกันและกันทำงานเป็นทีมเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน แต่ในขั้นตอนของการนำการจัดการความรู้ มาใช้จริงในองค์กรก็ต้องการมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากร ทั้งนี้สามารถสรุปบทเรียนหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของสปริงได้ดังนี้

1. ต้องมีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ สร้างองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้ และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังชัดเจน
2. ควรทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ไม่กำหนดขอบเขตที่กว้างเกินไป
3. ไม่ทำการจัดการความรู้โดยมองในลักษณะการทำว่าเป็นเพียงโครงการใดโครงการหนึ่งเท่านั้น ต้องมองภาพรวมและเชื่อมโยงสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และให้ทุกคนมีส่วนร่วม
4. ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องเข้าใจระบบที่มีอยู่และลงทุนเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม รวมทั้งบูรณาการให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

องค์กรที่ 2 คือ บริษัท National Computer Systems Ltd. หรือ NCS ซึ่งเป็นบริษัทสาขาของกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม Sing Tel ให้บริการด้านระบบสารสนเทศ และระบบการสื่อสารแก่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนในสิงคโปร์ เช่น การทำอากาศยาน กรมราชทัณฑ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ หน่วยงานด้านสื่อสารของรัฐบาล บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ จำกัด โรงพยาบาล Shanghai ธนาคาร UOB (United Overseas Bank) เป็นต้น ทั้งนี้ NCS นับเป็นองค์กรชั้นนำแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลชมเชย หรือ Singapore Quality Class Award ในปี พ.ศ. 2542 NCS เป็นองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ใน 2 รูปแบบคือ ใช้ภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานสะดวกขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นบริการที่ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสนใจการทำจัดการความรู้ โดยปัจจุบัน NCS ให้บริการด้านคำปรึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ด้วย ทั้งนี้จุดเริ่มต้นในการนำวิธีดังกล่าวมาใช้ในองค์กรของ NCS เกิดจากแนวคิดที่มองว่าในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจความรู้ นั้น สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) คือ ทักษะมนุษย์ ทักษะทางปัญญา การสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ มีค่ามากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) ประกอบกับการที่กลยุทธ์ขององค์กรเองที่เน้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ได้ระหว่างกัน ทำให้มีการริเริ่มการทำการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้านจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap) ของกลยุทธ์องค์กร

โดยดูจากภารกิจว่าต้องทำอะไรบ้าง เปรียบเทียบกับสิ่งที่สามารถทำได้ในปัจจุบัน และวิเคราะห์ช่องว่างของความรู้ โดยพิจารณาว่าความรู้ใดบ้างที่ต้องรู้ เพื่อให้บรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ เปรียบเทียบกับปัจจุบันว่าเรารู้อะไรบ้าง จากช่องว่างของทั้งกลยุทธ์องค์กรและความรู้ที่ได้ ก็จะนำมาใช้ในการกำหนดว่าควรจัดทำกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในเรื่องใดบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้

การจัดการความรู้ของบริษัท NCS เริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี พ.ศ. 2540 – 2541 โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ต่อมาใน พ.ศ. 2542 – 2543 ได้เริ่มกำหนดและจัดทำระบบ และในปี พ.ศ. 2543 – 2544 ได้กระตุ้นให้มีวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มมากขึ้นในองค์กร รวมทั้งจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร (Communities of Practice-CoP) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ หัวข้อหรือประเด็นต่าง ๆ จะเริ่มจากความต้องการของกลุ่มที่เห็นพ้องต้องกัน อย่างไรก็ตามจะมีทีมงานจัดการความรู้คอยช่วยในการจัดสรรหัวข้อ เรื่องและหาวิธี หรือกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันได้ รวมทั้งมีกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ในองค์กรของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กร โดยรวม ซึ่งอาจได้จากการรวบรวมเอกสารของแต่ละกลุ่มใช้ในการนำเสนอ หรือข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ในการจัดการความรู้ของบริษัท NCS เน้นที่การสร้างสมดุลระหว่างการเก็บความรู้และ การเรียนรู้ในองค์กร คือ มุ่งเน้นการรวบรวมความรู้ที่ได้จากแต่ละคนในการทำงานร่วมกับการสร้างโอกาสให้คนได้มาพบปะสังสรรค์กันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

สำหรับการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างครบวงจรเริ่มตั้งแต่

1. การจำแนกประเภทของความรู้ที่มี โดยทำ KM Executive Deucation, KM Strategic Planning
2. การประเมินความพร้อมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยทำ KM Readiness Assessment
3. การออกแบบการทำโดยมีการทำ แผนที่ และออกแบบระบบการจัดการความรู้
4. การวางแผนดำเนินงาน โดยทำ KM Implementation Planning
5. การปฏิบัติจริงโดยทำ KM Solutioning, KM Implementation และ KM Infrastructure & Outsourcing
6. การทบทวนผลการทำโดยใช้ KM Audit, KM Milestone Review และ KM System Maintenance

ปัจจุบันมีองค์กรชั้นนำหลายแห่งที่ บริษัท NCS เป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ห้องสมุดแห่งชาติ กรมตำรวจ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ และ สปริง เป็นต้น

จากประสบการณ์ในการจัดการความรู้ในองค์กรรวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรอื่น บริษัท NCS สามารถสรุปปัจจัยในการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

1. สิ่งสำคัญที่สุดในการทำ คือ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยลงมือทำจริง
2. ในการทำควรมีการวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจให้ชัดเจน และหาเครื่องมือ รวมทั้งทำให้ตรงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. ควรทำให้เกิดการยอมรับจากผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการทำรวมทั้งมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
4. มีกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล การทำให้เข้าถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ
5. เชื่อมโยงการจัดการความรู้ เข้ากับความรูที่มีอยู่
6. เน้นการทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนข้ามสายงาน
7. สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจประโยชน์และขั้นตอนการทํอย่างชัดเจน และสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

กิติเดช จันทรศรีวงศ์ (2548, หน้า 3-6) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นองค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร คือการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
2. เทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต
3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคลากร หรือทีมงานรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และกำหนดเครือข่ายแลกเปลี่ยนที่ชัดเจน
4. การวัดผลจากการจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นหลักที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

มาร์ควอตต์ (2548, หน้า 293-301) กล่าวถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้มีดังนี้

1. แบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวม และถ่ายโอนความรู้ ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องรู้จักรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ความรู้จากการประชุม สัมมนา จากอินเทอร์เน็ต จากหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารและจากแหล่งอื่นที่ไม่เป็นทางการ เช่น จากการพบปะพูดคุย การชมภาพยนตร์ และการเข้าชมพิพิธภัณฑ์
2. เก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกอย่างเป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่า

3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยพัฒนากระบวนการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันเรียนรู้ภายในองค์กร และแบ่งปันแนวทางในการทำงาน

4. คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ องค์กรสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมกิจกรรม เช่น ส่งเสริมให้มีการค้นคว้าทดลองและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลสำหรับความคิด และกระตุ้นการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดที่ดี

5. กระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ

6. ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้ เช่น การเข้าถึงศูนย์ความรู้ วิธีเข้าสู่ระบบ เพื่อการค้นหาข้อมูลได้จากทั่วโลก

7. เพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด เช่น การหมุนเวียนการทำงาน และการทำงานแบบทีมผสม ถือเป็นวิธีถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด เพราะทำให้เกิดการใช้ความรู้ และส่งผ่านความรู้ไปยังผู้อื่นได้

8. สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้ และตามค่านิยมขององค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงาน เข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้โดยไม่มีขีดจำกัด

9. สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ ได้แก่ การจัดให้มีผู้อำนวยการในการจัดการความรู้ เพื่อเป็นผู้ประสานงานในการสร้างสรรค์ และรวบรวมความรู้ ให้มองว่าการถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่รับผิดชอบ และเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของทุกคน และทำให้การพัฒนาความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร ถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

วุฒิสกดิ์ พิศสุวรรณ (2548, หน้า 22-26) กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจมีดังนี้

1. การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อยและแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งอาจทำเป็นระบบฐานข้อมูลโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2. กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตารางรายชื่อและวิธีติดต่อ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการขอความคิดเห็น หรือคำปรึกษาในกรณีที่เกิดปัญหาหรือเหตุการณ์บางอย่างที่ต้องอาศัยความคิดเห็น หรือคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

3. ดึงความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น เช่น การจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเขียนคู่มือการทำงานจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การบรรยาย การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นวิทยากร เป็นต้น

4. จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบเข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร

5. จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติหรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ

6. จัดกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ให้คนจากต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหา ร่วมกันและผลักดันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากความรู้จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติที่อยู่ต่างหน่วยงาน หรือต่างสาขาอาจจะสามารถนำมาใช้ได้ ในอีกหน่วยงานหนึ่ง หรืออีกสาขาหนึ่ง ถ้าพื้นฐานของหน่วยงาน หรือสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน

7. ค้นหาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้ และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร และหาทางให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

8. ออกแบบการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถนำศักยภาพส่วนบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

9. ส่งเสริมให้รางวัล หรือยกย่องปฏิบัติกรที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูล และดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้มีการปิดบังข้อมูล ทั้งนี้เพราะหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้คือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

10. สร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้

11. วัด “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ระบบการจัดการความรู้ที่องค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจัดทำ นั้น มีจุดเริ่มต้นมาจากการเตรียมความพร้อมหลาย ๆ ด้าน โดยเริ่มตั้งแต่การณรงค์ให้เกิดความเข้าใจ เรื่องการจัดการความรู้ การจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติทางการใช้ความรู้ เพื่อเป็นผู้นำในกระบวนการ และมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในกระบวนการจัดการความรู้ พร้อมทั้งการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร และฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีให้แก่บุคลากร เพื่อความสะดวกในการค้นหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรและก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

ระบบการจัดการความรู้ในบริษัท

ฮันนี่คัตต์ (2544, หน้า 20-40) กล่าวถึง กรณีศึกษาในการร่วมมือกับผู้ที่ต้องใช้ระบบการจัดการความรู้ของบริษัท บริติช ปิโตรเลียม ซึ่งเป็นบริษัทปิโตรเลียมที่ใหญ่ที่สุดบริษัทหนึ่งของโลก ให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้ถึงสาเหตุที่บริษัทใช้ระบบการจัดการความรู้นี้ โดยใช้จดหมายข่าว และ โรดโชว์ (Roadshow) บริษัทเผยแพร่แผนการใช้งาน และมาตรฐานทางเทคนิค เพื่อให้ความรู้กับผู้ใช้งานหลังจาก

บริษัทใช้ระบบนี้แล้ว บริษัทได้ให้ข้อมูลมากมายแก่ผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต และจัดหลักสูตรฝึกอบรม ครึ่งวัน หรือหนึ่งวันเพื่อสอนผู้ใช้งานว่าจะใช้ระบบใหม่อย่างไร บริษัทได้ตอบคำถามหัวข้อใหญ่คือ ใคร อะไร อย่างไร ทำไม และที่ไหน เพื่อกำจัดความสงสัยทั้งปวง การสื่อสารกับผู้ใช้งานให้เกิดผลตอบกลับทุกชนิดของงาน บริษัทบริติช ปีโตรเลียมได้ว่าจ้าง ไมโครซอฟท์ เซอร์ติฟายด์ โซลูชัน โพรไวเดอร์ ดิจิทัลพีเพิล (Microsoft Certified Solution Provider Digital People) ในการผลิตเทคโนโลยี เพื่อช่วยในด้านการสื่อสารให้บริษัทได้รับการขานรับมากขึ้น เพื่อเพิ่มผลงานของพนักงานและเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง อีกทั้งเพื่อการลดต้นทุนในการประกอบการลงอีกด้วย ระบบการจัดการความรู้ของบริติช ปีโตรเลียมมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจำนวน 33,000 เครื่อง ประกอบด้วย IBM และ Dell แยกเป็นเวิร์กสเตชันจำนวน 500 เครื่อง และเซิร์ฟเวอร์จำนวน 1,500 เครื่อง ทั้งเซิร์ฟเวอร์ Compaq และ Dell กับระบบการจัดการความรู้ ซึ่งไมเคิล ทูริสโล หัวหน้าฝ่ายความรู้ระหว่างประเทศของ บริษัท KPMG กล่าวว่า เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร ทำได้ง่ายขึ้นทาง บริษัท KPMG จึงได้สร้างเว็บทำให้ความรู้แบบ Web-Based ขึ้นมาเรียกว่า KWorld ซึ่งเป็นระบบบริหารความรู้ ที่ติดต่อกับผู้ใช้ (User Interface) โดยมีปุ่มต่าง ๆ สำหรับให้พนักงานของบริษัท เข้าไปสู่แหล่งข่าวสารต่าง ๆ และเรื่องราวภายในบริษัท ไม่เพียงเท่านั้น ยังทำให้พนักงานในองค์กรสามารถอ่านข้อความในไมโครซอฟท์ เอาท์ลุค (Microsoft Outlook) และแอปพลิเคชันด้านข้อมูลของลูกค้า เพื่อจัดการจดหมายข่าว การบริหารตารางเวลาและงาน นอกจากนี้ซอฟต์แวร์การประชุมอย่างไมโครซอฟท์ เน็ตมีทิง (Microsoft NetMeeting) ได้อย่างรวดเร็วเพื่อแบ่งปันเอกสารแบบเรียลไทม์หรือการประชุมทางวิดีโอ “ในสภาพแวดล้อมการส่งข่าวสารการแบ่งปันความรู้และการร่วมมือกันของ บริษัท KPMG ทำให้ขอความร่วมมือได้ทุกคน และทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก”

KWorld มีเว็บท่าแบบ Web-Bases ที่ใช้งานจากส่วนติดต่อกับผู้ใช้ของ KPMG ผู้เข้าชมสามารถก้าวเข้าสู่องค์ความรู้บริษัทของ KPMG ที่เพิ่มพูนขึ้นเสมอ เพื่อใช้ในการเสาะหาสารานานาประการที่ต้องใช้ในโครงการที่บุคลากรกำลังทำงานอยู่สามารถล็อกออน (Log On) เข้าสู่ KWorld หรือระบบบริหารความรู้ได้ และเลือกเฟ้นที่ปรึกษาจากที่ปรึกษาทั้งหมดตามเงื่อนไขของความชำนาญที่ปรึกษาสามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการทำข้อเสนอ พันธะสัญญา สถิติ และรายงาน ไม่เพียงเท่านั้นบุคลากรยังสามารถอ่านข้อหาหรือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นได้ KWorld ทำให้ที่ปรึกษาของบริษัท เรียนรู้จากประสบการณ์ ที่สั่งสมมาของผู้ร่วมงานทางอินเทอร์เน็ตที่มีความชำนาญเป็นล้าน ๆ คน ผ่านระบบจัดการความรู้ที่บูรณาการจนเป็นเพียงระบบเดียวที่มีเอกภาพ

สโนวเดน (2546, หน้า 128-145) กล่าวถึง การจัดการความรู้ในบริษัทชั้นนำของ ญี่ปุ่นที่ได้ไปศึกษาดูงานของบริษัท เช่น บริษัท Calbee (ผลิตของขบเคี้ยว) บริษัท Mayekawa

(ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร) และบริษัท NTT DoCoMo (เครื่องมือสื่อสาร) บริษัท Aeon (ค้าปลีก) บริษัท Fuji Xerox บริษัทลูกที่ทำหน้าที่เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถจะสรุปลักษณะรวมของตัวอย่างการดำเนินการจัด ความรู้ ได้ดังนี้ คือ กระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร บริษัทญี่ปุ่นที่มีการสร้างบรรยากาศให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการ เริ่มต้นใช้ระบบการจัดการความรู้มีดังนี้

1. บริษัท Calbee สามารถมอบหมายภาระงานการพัฒนาทีมงาน พร้อมอำนาจการตัดสินใจให้แก่แต่ละภูมิภาค ซึ่งได้เสริมสร้างความสามารถของบริษัท ในการติดต่อผู้เกี่ยวข้องให้ใกล้ชิด ขึ้นในแต่ละภูมิภาคของประเทศ โดยผู้บริหารระดับภูมิภาคสามารถจะสร้างสัมพันธ์กับผู้ผลิตที่จุดผลิต รวมทั้งพัฒนาศักยภาพในการผลิตของผู้ผลิตได้ใกล้ชิดขึ้นด้วย ทั้งยังสามารถติดต่อกับผู้ขายผลิตภัณฑ์ เพื่อศึกษายอดขายที่จะเกี่ยวเนื่องกับความสดของผลิตภัณฑ์ได้ต่อเนื่อง บริษัท Calbee ได้ใช้ เทคโนโลยี เพื่อติดตามผลการประกอบการและงานที่เกี่ยวข้องทุกสัปดาห์ โดยทุกจุดที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าไป ศึกษาได้ถึงผลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ข้อเสนอของพนักงาน ผลิตภาพ กำไร เป็นต้น โดยถือว่า ข้อมูล ต่าง ๆ ต้องเปิดเผยให้รู้ทั่วกันเพื่อผลเชิงพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้บรรยายมั่นใจในระบบของ บริษัทว่า แม้อาจจะมีการรั่วไหลไปยังคู่แข่ง แต่เชื่อว่าคู่แข่งจะเลียนแบบได้ยาก

2. บริษัท Mayekawa สามารถดึงความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล Tacit Knowledge มาใช้ได้ ภายใต้งานเชิงปรัชญาที่เน้น “ธรรมชาติของมนุษย์” จึงเปิดให้พนักงานคิดอย่างเสรี โดยมองจาก มุมมองของตนเอง (รู้จักตนเองมากขึ้น) และการศึกษาวิถีชีวิตของผู้คน (รู้จักผู้อื่นมากขึ้น) รวมทั้ง ศึกษาสิ่งแวดล้อม (รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น) เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้ดี และ บริษัทก็สามารถยืดหยุ่น สนองตอบต่อกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ตลอดเวลา ด้วย ความร่วมมือของบุคลากรที่รู้จักกัน ผลจากการให้เสรีทางความคิดและการแสดงออกก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้เร็วขึ้น เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือในการสร้างสรรค์ องค์กร ทั้งนี้ บริษัทได้ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทายความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อก้าวไปสู่ จุดมุ่งหมายและความต้องการของบริษัท

3. บริษัท NTT DoCoMo ประสบความสำเร็จมาก ในการจัดทำข้อมูลส่วนตัวของ บุคลากรที่จะทำให้แต่ละคนได้รู้จักกันมากขึ้น ทั้งในด้านส่วนตัว (งานอดิเรก ครอบครัว) และ ประวัติการทำงาน รวมทั้งการใช้ชื่อเล่น เพื่อโต้ตอบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่งเสริมการให้ เสนอแนะข้อคิดเห็นได้ โดยลดอุปสรรคการสื่อสารที่อาจจะเกิดจากระบบอาวุโส จุดเด่นอีกประการ คือ การจัดที่นั่งที่ทำงานอย่างเสรี พนักงานไม่มีที่นั่งประจำ และมีอิสระในการขยับ หรือเคลื่อนย้าย โต๊ะ เพื่อให้เหมาะกับลักษณะการทำงานที่ต้องการ บุคลากรสามารถเลือกปฏิบัติงาน โดยนั่งใกล้กับ ผู้ใดก็ได้ ในแผนกเพื่อปรึกษาเรื่องงาน หรือจะแยกนั่งเมื่อต้องการสมาธิอย่างจริงจัง ทั้งยังมีมุมกาแฟ

มุมมองใหม่ๆ ซึ่งทำให้พนักงานได้รู้จักกันมากขึ้น และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับภายนอกเพื่อพัฒนางานภายในที่มีการสื่อสารใกล้ชิดบริษัท NTT DoCoMo ได้จัดตั้งระบบอินทราเน็ต (Intranet) และ โฮมเพจ (Home Page) ขึ้นซึ่งในการจัดการขั้นแรกจะมีการออกแบบโฮมเพจของแต่ละคนในบริษัทไว้ในอินทราเน็ต ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการทั้งหมดจะมีชื่อผู้รับผิดชอบโครงการแสดงไว้บนโฮมเพจ ขึ้นต่อไปคือ โฮมเพจโครงการและโฮมเพจของแต่ละคนจะถูกเชื่อมต่อกันทำให้ง่ายที่จะระบุว่าโครงการใดมีผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบ ในส่วนของโฮมเพจแต่ละคนจะประกอบด้วย การแนะนำตนเอง ภูมิหลังการศึกษาและอาชีพ ซึ่งประโยชน์จากโฮมเพจทำให้เรารู้ว่า บุคลากรได้เคยทำอะไรมาบ้าง รู้เรื่องธุรกิจในด้านใดและได้ร่วมงานในโครงการใด ซึ่งทั้งหมดนี้จะสอดคล้องอย่างมากเกี่ยวกับการวางแผนกิจกรรมในอนาคตของบริษัท อย่างไรก็ตาม การใช้โฮมเพจมีข้อจำกัดคือ ไม่สามารถแสดงข้อมูลทุกอย่างไว้ได้หมด ถ้าหากต้องการข้อมูลอื่นเพิ่มเติม สามารถทำได้โดยส่งข้อความผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นจะถูกบรรจุไว้ในเว็บไซต์ต่อไป

การจัดเก็บและแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย แต่เรื่องที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ที่มีพื้นฐานอยู่บนความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จัดเก็บและแบ่งปันกันแล้ว บริษัท NTT DoCoMo ได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” เพื่อที่จะสร้างความรู้ใหม่โดยอาศัย “การอภิปรายและการประชุม” องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรผู้ซึ่งมีความรู้แบบฝังอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ที่ได้จากภายนอกที่ต่างกัน ดังนั้นจึงมีการกำหนดแหล่งเขตปัญหา เพื่อให้มีการรวมตัวของบุคลากรเพื่อได้พบปะพูดคุยกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นแรก มีการจัด แหล่งเขตปัญหาเพื่อให้ผู้คนรวมตัวกันได้ง่าย

ขั้นที่สอง มีการจัด แบ่ง แหล่งเขตปัญหาในลักษณะต่าง ๆ เช่น เขตแห่งสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงาน และเขตพักผ่อน

ขั้นที่สาม เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ เช่น การจัดบริเวณที่นั่งทำงานให้ใกล้กับหน้าต่างพื้นที่ส่วนหนึ่งใช้เพื่อการอภิปรายและการประชุม และอีกส่วนหนึ่งใช้เพื่อติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตเพื่อแบ่งปันข้อมูล ในการแบ่งพื้นที่ทำงานของฝ่ายการตลาดของบริษัท บุคลากรไม่มีโต๊ะทำงานส่วนตัวโดยทีมงานที่ต้องการพูดคุยปรึกษาจะมานั่งอยู่บริเวณเดียวกัน การจัดสำนักงานแบบเปิดนี้จะสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ระบบอินทราเน็ต เพราะว่าข้อมูลต่าง ๆ ได้ถูกบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเพื่อเรียกใช้งานได้ตลอดเวลาทำให้เป็นสำนักงานที่ไร้กระดาษและยังทำให้ประหยัดได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐ ต่อปี “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” เป็นวิธีการหนึ่งที่กระจายความรู้ของคนแต่ละคนไปสู่กลุ่ม และมีการรวมความรู้ของกลุ่มจนกลายเป็นความรู้ขององค์กร การแบ่งปันประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เกี่ยวข้อง

คำนึงถึงปัญหาที่กำลังจะแก้ไข เพื่อต้องการฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจะถูกสร้างบนพื้นฐาน “การให้และการรับ” การสร้างองค์ความรู้ใหม่ต้องอาศัยทั้งในรูปของดิจิทัล และเขตปัญหา (ba) ความต้องการ และความหวังของบุคลากร โดยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบภายในและภายนอกผ่านแหล่งเขตปัญหานอกจากนี้ผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูง ต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้ทีมงานสามารถสร้างสำนึกถึงปัญหาหรือตั้งสมมติฐานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. บริษัท Aeon ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องภายนอกในทุก ระดับ โดยการให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนให้ลูกค้าเสนอข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียนและนำมาแก้ไขอย่างจริงจังอย่างต่อเนื่อง และได้พัฒนากิจกรรมร่วมกับชุมชนด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน นอกจากนี้ ได้ช่วยผู้ผลิตในท้องถิ่นระดับรากหญ้าพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน แล้วนำไปขายในร้านค้าต่าง ๆ ของบริษัทด้วย สิ่งสำคัญคือการพัฒนาฐานข้อมูลที่สามารถให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลของแหล่งผลิต เพื่อให้วางใจถึงความปลอดภัยในการบริโภคผลผลิตต่างๆ

5. บริษัท Fuji Xerox ซึ่งเป็นบริษัทสาขาเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้าน การจัดการความรู้ เน้นถึงการเชื่อมโยงคน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญในแต่ละบุคคล จึงมีการสร้างสิ่งแวดล้อม ที่จะหนุนให้เกิดการสร้างและใช้ความรู้ ซึ่งเน้นให้เกิด “ความไว้วางใจขององค์กร” ระหว่างบุคลากรทุกตำแหน่งและให้ “ทำงานด้วยใจ” (Passion) และ “การสร้างเครือข่ายของคนทั้งในและนอกองค์กร”

สโนวเดน ได้กล่าวถึง ตัวอย่างการจัดการความรู้ของบริษัท ในประเทศญี่ปุ่น มีดังนี้

1. บริษัท Toyota Co.,Ltd. ในสังคมของการแข่งขันอย่างรุนแรงของญี่ปุ่น บริษัทโตโยต้า ไกล่ไกล่ ย่อมได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ด้วยความคิดนี้ทำให้ประธานบริษัทโตโยต้า กระตุ้นให้พนักงานคิดและทำงานที่แตกต่าง เมื่อ พ.ศ. 2538 โตโยต้าเห็นความจำเป็นที่ต้องออกแบบรถยนต์รุ่นใหม่ที่มีชื่อว่า “Prius” ที่พิทักษ์สิ่งแวดล้อมโดยสามารถลดการใช้น้ำมันลง จึงได้ตั้งทีมโครงการพิเศษ และใช้ยุทธวิธี “การรู้คนของตน” และเลือกหัวหน้าทีมที่เชื่อว่าเป็นผู้มุ่งมั่นและ “มีใจให้กับงาน” หัวหน้าทีมดังกล่าวเริ่มลงมือทำงานตามวิสัยทัศน์ของประธาน โดยเลือกลูกทีมที่ต้องการให้ร่วมงาน ทั้งประธานบริษัทและหัวหน้าทีม ไม่ได้ดูเพียงวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แต่จะต้องรู้จักผู้ที่ตนคัดเลือกอย่างดีพอที่จะเชื่อว่ามีความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ได้ หัวหน้าทีมเริ่มวางระบบการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งบริเวณที่ทำงาน และเวทีเสมือนเพื่อให้สื่อสารกันได้ตลอดเวลา “กลั่น” และ “กรอง” ความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมของทีมงาน ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรม ทีมงานได้เสนอประธานบริษัทถึงกำหนดเวลาที่คาดว่าจะสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ได้ และจะสามารถ

ประหยัดน้ำมันได้ 50% ประชานได้ใช้กลยุทธ์ “การก่อหวอดอย่างสร้างสรรค์” (Creative Chaos) โดยเสนอให้เร่งเวลาทำงานให้เร็วขึ้น และต้องประหยัดน้ำมันได้ 100% จึงจะทำให้บริษัทล้ำหน้ากว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงได้ให้อิสระและปกป้องทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมาย ด้วยแรงกดดันที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้หัวหน้าทีมต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะปฏิบัติความคิดของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตามระบบการผลิตที่มีในขณะนั้นทุกฝ่าย ตั้งแต่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาจนถึงฝ่ายผลิตต้องร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับทีมงานนี้ โดยหัวหน้าทีมของโครงการยังคงมีอำนาจเต็มในการจัดการกับโครงการ รวมถึงการผลักดันให้มีการระดมความคิด ความรู้ และประสบการณ์ในทุกรูปแบบ ในที่สุดโตโยต้าสามารถคิดค้นรถยนต์ “Prius” ได้ภายใน 15 เดือน จากปกติที่ต้องใช้เวลาถึง 4 ปี และประหยัดน้ำมันได้ 100% ความสำเร็จนี้ทำให้มีชื่อเสียงในประเทศญี่ปุ่นอย่างมาก และจากกรณีศึกษาของบริษัทโตโยต้า จะเห็นว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับสูงอย่างมากที่จะผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและสร้างความได้เปรียบในเวทีการแข่งขัน โดยการรู้จักใช้ “ความรู้” ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเต็มที่

2. บริษัท Sharp Corporation บริษัทชั้นนำที่ผลิตอิเล็กทรอนิกส์หลากหลายได้นำการจัดการความรู้มาส่งเสริมกลยุทธ์ของบริษัทที่เรียกว่ากลยุทธ์ MI (M มาจากคำว่า Monozukuri หมายถึง การผลิตสินค้า และ I มาจาก Innovation หมายถึง นวัตกรรม) และเนื่องจากการเกษียณของบุคลากรทำให้บริษัทต้องสูญเสียทักษะความชำนาญที่มีติดตัวพนักงานนั้นไปด้วยจึงควรมีการถ่ายทอดทักษะความชำนาญ ซึ่งเป็น Tacit Knowledge ไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ ความร่วมมือของพนักงานอาวุโสทำให้บริษัทสามารถพัฒนาฝีมือ MI ขึ้นมาได้ โดยมีจำนวนถึง 4,000 หน้า ครอบคลุมใน 4 ด้านหลัก คือ ระบบการผลิต ระบบโลจิสติกส์ ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี ในกระบวนการผลิตคู่มือนี้ได้มีการแปลเป็นภาษาอังกฤษสำหรับสาขาในต่างประเทศ และได้ทำเป็นซีดี-รอมด้วย ดังนั้นพนักงานในโรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นต่อการคงไว้ซึ่งระดับความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้

3. บริษัท Microsoft Co.,Ltd. ได้จัดทำโครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

3.1 ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน 15,000 คนในสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก โดยมีจุดมุ่งหมายคือการใช้ประโยชน์จากการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและการสืบค้นโดยติดตามร่องรอยหลักฐานต่าง ๆ

3.2 การค้นหาทักษะ (Skill Search) มีจุดมุ่งหมายคือ การค้นหาสาขาที่บุคลากรมีความรู้เป็นมืออาชีพ และระดับทักษะของวิศวกร และที่ปรึกษารวมทั้งการแสดงถึงโครงการต่าง ๆ

ที่เคยดำเนินการและเทคโนโลยีที่ได้พัฒนาให้เข้มข้นขึ้น

3.3 การเรียนรู้ทางออนไลน์ (On-Line Learning) มีจุดมุ่งหมาย คือช่วยให้เกิดทักษะที่จำเป็นสำหรับการวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานในทุกสาขาทั่วโลกให้มีทักษะที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการเต็มที่ไมโครซอฟท์ได้มีการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว หนึ่งในโปรแกรมสำเร็จรูปที่ถูกพัฒนาขึ้นมาคือ อินโฟเว็บ (InfoWeb) ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายเข้าใจภาพรวมของข้อมูล สามารถอธิบาย สาธิตและสื่อสารข้อมูลนั้น ๆ กับลูกค้าได้ ซึ่งสามารถสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลและข้อมูลข่าวสารของแผนกที่ต้องการ มีระบบส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง แต่เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่คนอื่นจะให้เห็นข้อมูลที่มีการติดต่อสื่อสารจากลูกค้าผ่านอีเมล ดังนั้นจึงได้ติดตั้งระบบการสืบค้น (Log Search) ขึ้น โดยอีเมลจากลูกค้าจะถูกส่งผ่านแผนที่แสดงตำแหน่งขององค์ความรู้ (Site Map) ไปให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นผู้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดทำแผนที่ความรู้ ถือเป็นขั้นแรกของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 148-151) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในเครือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบวิธีการโดยการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของความรู้ผ่านสื่อไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจในผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
2. พฤติกรรม
3. ความสามารถ

โดยเริ่มจากเป้าหมายของงานหรือธุรกิจ ซึ่งนำมาใช้กำหนดตัวความรู้ที่ต้องการใช้ และกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร แล้วจึงรวบรวมความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร จะรวบรวมจากแหล่งที่หลากหลาย เช่น จากโครงการที่เสนอขออนุมัติ ดำเนินการ แผนดำเนินงาน บันทึกการดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านการอนุมัติ บันทึกการประชุม บันทึกการแก้ไขและปรับปรุง การทำ ระบบตรวจสอบคุณภาพ และอื่น ๆ การทำโครงการพัฒนาความปลอดภัยพัฒนาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การเผยแพร่ความรู้ในเครือบริษัทใช้วิธีการผสมผสานหลายวิธีร่วมกัน ได้แก่ การจัดอบรมในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากหัวหน้างาน การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารที่รวบรวมการใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentor) หรือเรียนรู้จากระบบ E-Learning ของบริษัท เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1. การแบ่งปันความรู้โดยมีกระดานข่าว (Web-Board) ที่ใช้ภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

2. การทำงานด้วยความรู้ เป็นการจذبบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถ ช่วยการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น และค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย

3. กรณีศึกษาเป็นการนำกรณีของความสำเร็จ หรือล้มเหลวของกิจกรรมของบริษัทอื่นมาศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และความรู้แบบบูรณาการ

4. หน่วยงานเพื่อการเรียนรู้ มีเป้าหมายเพื่อสร้างพฤติกรรม โดยอิงหลักการ “วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline)” ของ Peter Senge ทั้งนี้โดยที่เครื่องมือซีเมนต์จะเน้นสร้างพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Personal Mastery) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

5. การเรียนรู้เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้าง ๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัท ให้พนักงานเข้ามาศึกษาได้ใน เว็บไซต์

6. การจัดเกมทางความรู้ มีเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติ และพัฒนาบุคลากร กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการความรู้ในเครือบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) เป็นการพัฒนาความรู้ โดยการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนและการพัฒนางาน

การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการประยุกต์หลักการของชาติตะวันตก แต่ใช้วิธีการถ่ายทอดแบบตะวันออกบนความคิดที่ว่า การถ่ายทอดความรู้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ที่เข้มแข็งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิตและบริการ นั่นคือ บุคลากรต้องมีความเป็นเลิศ ทั้งด้านความสามารถ และทักษะการทำงาน ซึ่งจากการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องจนเป็นทั้งผู้ผลิตปูนซีเมนต์ และผู้สร้างเทคโนโลยี ปัจจุบันบริษัทปูนซีเมนต์ขายเครื่องจักร และสร้างโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ร่วมทั้งการสร้างความรู้แก่นานาชาติ เช่น เวียดนาม บังกลาเทศ เม็กซิโก จีน พม่า ฟิลิปปินส์ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรมีชื่อเรียกเฉพาะว่า “Technical Learning Organization” หรือ TLO โดย TLO จะเป็นระบบที่เชื่อมโยงงาน 3 ส่วนเข้าด้วยกันคือ

1. ประสิทธิภาพของความรู้ เป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคล และความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าไปใช้ได้ง่าย

2. การเชื่อมโยงความรู้ เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับ ซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน เน้นนำการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี

3. นวัตกรรมทางความรู้ เป็นส่วนของการสร้างขวัญ กำลังใจ และความคิดสร้างสรรค์

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง ใช้วิธีจัดการความรู้และกระตุ้นให้เรียนรู้เชิงรุก ทำงานให้เป็นระบบโดยการสอนงานอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว โดยวิศวกรอาวุโสจะเป็นผู้ให้แนวทางการทำงาน เป็นครูฝึกของวิศวกรใหม่ เพื่อเรียนรู้เครื่องจักรที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาเครื่องจักรใหม่แล้วนำความรู้ หรือทักษะที่ได้เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์ข้อมูล ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลได้โดยผ่านระบบ LAN ทั้งที่ห้องทำงานและห้องพัก สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ คือ จะต้องมีความร่วมมือกันทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและทำให้พันธกิจที่วางไว้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทีมงาน และผู้จัดการสายการผลิตจะเป็นผู้นำพฤติกรรมและวิธีการมาใช้ในการปฏิบัติให้เกิดความรู้ต่อเนื่อง ในขณะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดการสายงานจะนำความรู้มาสร้างให้เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในบริษัทเป็นการพัฒนาบุคลากรและองค์กรควบคู่กันไป ด้วยการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เกิดความคุ้มค่า การใช้ความรู้ที่เกิดจากความสนใจของบุคลากรเอง และเกิดจากการกระตุ้นของผู้บริหารด้วยการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็ได้มีการถ่ายทอดความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อาวุโส ให้แก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในรุ่นต่อไป เพื่อเป็นการรักษาความรู้ไม่ให้สูญหายไปจากองค์กร จึงทำให้บริษัทต่าง ๆ ที่ได้นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ จึงประสบความสำเร็จตลอดมา

ระบบการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล

กนกพร กลิ่นบัว (2547, หน้า 72-76) กล่าวว่า โรงพยาบาลศิริราช ได้ดำเนินโครงการจัดการความรู้ตามวงจร ดังนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

การนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงพยาบาลจำเป็นต้องเตรียมองค์การให้พร้อมเสียก่อน ซึ่งปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ โดยให้ทั้งการสนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ความท้าทาย อีกประการหนึ่งคือ ความสามารถของคณะทำงานที่จะอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งโรงพยาบาล อย่างไรก็ตามเนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็น โรงเรียนแพทย์ จึงมีวัฒนธรรมของการถ่ายทอดความรู้อยู่แล้ว ดังนั้นโครงการแบ่งปันความรู้ด้วยการจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงพยาบาลโดยตรง

2. การสื่อสาร (Communication) ในช่วงเตรียมการคณะทำงานเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจเนื้อหาและศัพท์เทคนิคต่าง ๆ เช่น KM, Cop, Best Practice เพื่อให้เวลาที่สื่อสารออกไปตาม

ช่องทางต่าง ๆ จะได้เข้าใจตรงกันคณะทำงานใช้เวลาเตรียมการอยู่ถึง 6 เดือน ก่อนจะได้เปิดโครงการในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากในโรงพยาบาลมีบุคลากรปฏิบัติงานนับหมื่นคน ตั้งแต่หมอจนถึงคนงานระดับการรับรู้จึงแตกต่างกันด้วยเหตุนี้ จึงต้องทำให้ “การจัดการความรู้” เป็นคำที่คุ้นเคยโดยทำเป็นแผ่นป้ายติดทั่วโรงพยาบาลและใส่ไว้ตามสื่อทุกสื่อที่มีอยู่ในโรงพยาบาล นายแพทย์ อภิชาติ กล่าวว่า กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเช่น การจัดประชุมวิชาการจะไม่มีสีสรรมากนัก แต่หลังจากที่โรงพยาบาลศิริราชได้เรียนรู้จากองค์กรที่เข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ด้วยกัน คือ บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น และบริษัทสเปนซ์ ทำให้ได้เรียนรู้ว่าควรจัดกิจกรรมในลักษณะที่เป็น การสร้างสถานการณ์ด้วยการทำพิธีเปิดเพื่อดึงดูดความสนใจเพื่อให้บุคลากรของโรงพยาบาลศิริราช ทุกส่วนรู้จักคำว่า “การจัดการความรู้” มากขึ้น โรงพยาบาลศิริราชกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวในเรื่อง การจัดการความรู้อยู่เสมอ ด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สารศิริราช อินไซด์ฟาย การพยาบาล ข่าวสารคุณภาพ บอร์ดประชาสัมพันธ์ และกระจายเสียงตามสาย รวมทั้งการสร้าง เว็บไซต์โครงการ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวาง

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ในระยะแรกโรงพยาบาลศิริราช

มุ่งเน้นสร้าง “ชุมชนแห่งการปฏิบัติ” (Community of Practice หรือ CoP) โดยเชิญชวนให้คนที่สนใจมาเข้าร่วมเป็นสมาชิก เพื่อมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน

นอกจากนี้ CoP ของโรงพยาบาลยังเป็นที่บรรณาธิการ (Content Editor) ที่จะเข้าไปสรุปข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เนื่องจากข้อมูลและโครงการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงพยาบาลมีการจัดทำไว้หลายรูปแบบ และโครงการบางเรื่องมีเนื้อหาจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบของ “บทคัดย่อ” ที่เหมือนกันขึ้นมา คือ จัดทำเป็นเอกสาร 1 หน้า เพื่อให้อ่านง่าย ในที่สุดทีม CoP ก็ได้เรื่องที่เป็นหัวข้อที่เดิม 66 เรื่อง ปัจจุบันนี้ ได้มีการขยายตัวออกไปเป็นด้านอื่น ๆ ด้วย อาทิ เกษังกร การวางแผนจำหน่าย การส่งคนไข้กลับบ้าน การบันทึกทางการแพทย์ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ต่อการดูแลรักษาคนไข้ทั้งสิ้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) ในช่วงเริ่มต้นของการเปิดตัว

ทางโรงพยาบาลต้องประสบปัญหา เมื่อพบว่าจำนวนคอมพิวเตอร์ในโรงพยาบาลมีไม่เพียงพอ บุคลากรบางส่วนยังใช้คอมพิวเตอร์หรือเข้าอินเทอร์เน็ตไม่เป็น ดังนั้นในช่วงแรกของการทำโครงการ คณะทำงานจึงต้องให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยีก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อแก้ปัญหาที่ ทางโรงพยาบาลศิริราช จึงได้จัดงานสัปดาห์แห่งเทคโนโลยีขึ้นเพื่อให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาผ่าเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ดู สอนวิธีการเข้าอินเทอร์เน็ต และฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยีเป็นรุ่น ๆ รุ่นละ 40 คน จากการประเมินผลหลังการฝึกอบรม พบว่าบุคลากรของโรงพยาบาลมีความรู้ด้านเทคโนโลยี ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และเปิดรับ

สมัครสมาชิกของโครงการไปพร้อมกันซึ่งจำนวนสมาชิก ได้เพิ่มขึ้น จนปัจจุบันมีเกือบ 1,800 คน

เครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง (2547, หน้า 180-183) จัดทำโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง เพื่อตอบสนองความต้องการและให้บริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการ จึงทำให้กระแสความตื่นตัวในการพัฒนาโรงพยาบาลมีแนวโน้มสูงขึ้น ทุกโรงพยาบาลจึงได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ก่อให้เกิดกิจกรรมด้านคุณภาพอย่างมากมาย อีกทั้งมีการรวมตัวในลักษณะการทำงานคร่อมสายงานกันมากขึ้น เกิดความรู้เฉพาะในกลุ่มทีมงานเท่านั้น แต่ความรู้ที่ได้มา ยังไม่มีการเผยแพร่แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทีมงานอื่นๆ สาเหตุอาจเนื่องมาจากวัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิต นิสัยของคนไทยไม่ชอบการแสวงหาความรู้ อีกทั้งวิถีคิดของคนในสังคมไทยมักจะเก็บความรู้ไว้เฉพาะตน ไม่มีการถ่ายทอดให้ผู้อื่นรู้ ต่อเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้ลาจากองค์กรไปทำให้ความรู้ที่มีอยู่ติดกับตัวบุคคลสูญหายไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้โรงพยาบาลต่าง ๆ มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลไปได้ระยะหนึ่ง เมื่อพบปัญหาจึงเกิดความต้องการคำปรึกษาจากโรงพยาบาลอื่นที่ผ่านการรับรองพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลในลักษณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีลัด อีกทั้งการมองหาวิธีในการเพิ่มโอกาส สร้างคน สร้างงาน และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากปัญหาและโอกาสในการพัฒนาดังกล่าว โรงพยาบาลในเขตภาคเหนือตอนล่าง จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเครือข่ายและ โรงพยาบาลของตน จึงได้สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ โครงการจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งโรงพยาบาลเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการมีความคาดหวังให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานประจำอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มโรงพยาบาลในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน นอกจากนั้นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการยังได้รับความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และสามารถถ่ายทอดความรู้ขยายไปทั่วทุกส่วนขององค์กร ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในงานทั่วทั้งองค์กร เกิดการสร้างองค์กร สร้างคน สร้างงาน ขยายฐานความรู้และนำองค์กรแห่งการเรียนรู้

เครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง 17 แห่ง คือ สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวร โรงพยาบาลพุทธรักษา โรงพยาบาลบ้านตาก โรงพยาบาลรัตนเวช โรงพยาบาลกำแพงเพชร โรงพยาบาลพุทธชินราช โรงพยาบาลพิจิตร โรงพยาบาลสมเด็จพระนเรศวร โรงพยาบาลวังทอง โรงพยาบาลวัดโบสถ์ โรงพยาบาลบางระกำ โรงพยาบาลเนินมะปราง โรงพยาบาลบางกระทุ่ม โรงพยาบาลชาติตระการ โรงพยาบาลแพร่ โรงพยาบาลสมเด็จพระ

พระเจ้าตากสินมหาราช และโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชนครไทย ซึ่งแต่ละแห่งมีปัญหาและต้องการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน เช่นบางแห่ง ต้องการลดขั้นตอนการรอคอยของผู้ป่วยที่มาใช้บริการให้มีความสะดวกขึ้น จึงเกิดแนวคิดร่วมกับชุมชนและต้องการให้บุคลากรของโรงพยาบาลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนผู้ป่วยก็ได้รับบริการที่ดีขึ้น และเกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างโรงพยาบาลกับชุมชน

เทคนิคสำคัญในการจัดการความรู้ ในกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง คือโรงพยาบาลทั้ง 17 แห่ง ได้นำประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งแต่ละแห่งได้ดำเนินการอยู่แล้วมาร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรีกษาร่วมกับเครือข่ายทั้งหมดซึ่งมีขนาดแตกต่างกัน ประสบการณ์การพัฒนาต่างกัน โดยนำเทคนิคและวิธีต่าง ๆ ของแต่ละแห่งมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลของตน และเมื่อทราบถึงความต้องการในอนาคตแล้ว จึงใช้การจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย ทั้งความรู้ภายในตัวบุคคลออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ภายใต้การร่วมคิดร่วมทำ และพร้อมรับฟังความคิดเห็น จึงนำไปสู่การพัฒนาที่ประสบความสำเร็จได้โดยกระตุ้นให้เกิดการหมุนเกลียวความรู้ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจนกลายเป็นวัฒนธรรมเครือข่าย และการที่กลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาล มีโอกาสมาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทุกเดือน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกลับไปทำที่โรงพยาบาลของตน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีแก่สังคม และได้รับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพผู้ป่วยก็ได้รับบริการที่ดี

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ทางการแพทย์ทั้งภายในโรงพยาบาลเดียวกันและระหว่าง โรงพยาบาล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความต้องการเป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นเลิศในเอเชียอาคเนย์ ซึ่งส่งผลดีแก่ผู้ป่วยในการ ได้รับบริการสาธารณสุข อีกทั้งยังก่อให้เกิดความรู้สึที่ดี ระหว่างผู้ป่วยกับแพทย์เมื่อเข้ามารับการรักษาในโรงพยาบาลอีกด้วย

ระบบการจัดการความรู้ในชุมชน

สุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ์ (2547, หน้า 38-43) กล่าวถึงสาเหตุที่ชาวบ้านต้องจัดการความรู้ เนื่องจากที่ผ่านมาชาวบ้านเป็นฝ่ายรับรู้ ยังไม่ได้เรียนรู้เท่าที่ควรและความรู้ที่มีอยู่นั้นก็ไม่เพียงพอ คนชนบทจึงต้องมีการเรียนรู้ชุดความรู้ใหม่ ในขณะที่เดียวกันก็สังเคราะห์ความรู้เก่ามาปรับใช้ให้สอดคล้องกับยุคสมัย การจัดการความรู้ เริ่มต้นด้วยปัญหาเรื่อง “ดิน” ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของอาหารหล่อเลี้ยงชีวิตในพื้นที่ จ.บุรีรัมย์ ที่ทรุดโทรมลงอย่างรวดเร็ว หลังจากที่ชาวบ้านเร่งการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตมาก ๆ โดยไม่ได้สนใจที่จะคืนธาตุอาหารให้กับดิน ในที่สุดจึงเกิดปัญหาเมื่อความสัมพันธ์เชิงทัศนคติระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมถูกแยกออกจากกัน ดินก็เสื่อมลง ผืนดินแห้งแล้ง

ปลูกอะไรก็ได้ผล ยิ่งเติมปุ๋ยเคมีก็ยิ่งต้องเพิ่มอัตราส่วนขึ้นทุกขณะเป็นที่มาของต้นทุนการผลิตสูง และปัญหานี้สินเกษตรกร ปัญหาเหล่านี้ถูกสะสมอยู่กลุ่มของเกษตรกรมานานหลายปี และยังไม่มีทางแก้ไข เพราะไม่มีการรวบรวมความคิดเพื่อแก้ปัญหา ต่อมาเมื่อเดือนเมษายน 2546 “โครงการการจัดการความรู้ระดับชุมชน” หรือ โครงการฟ้าสู่ดิน ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เข้าไปร่วมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในชุมชน จ. บุรีรัมย์ และชุมชนใกล้เคียง ในเครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน ครุบา สุทธินันท์ ปรัชญพฤทธ์ แห่ง อ. สตึก จ. บุรีรัมย์ ได้ร่วมกันเสริมสร้างและเพิ่มพลังชุมชนในการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในระดับรากหญ้าให้มีความเข้มแข็งโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โครงการดังกล่าวเข้ามาสนับสนุนให้ชาวบ้านเกิดการรวมกลุ่มกัน ชาวบ้านเกษตรกรมีโอกาสได้เข้ามาสนทนากันถึงปัญหาการทำการเกษตรที่ผ่านมา จนเกิดคำถามขึ้นในกลุ่มว่าเหตุใดในอดีตผืนดินบริเวณเดียวกันนี้ถึงได้อุดมสมบูรณ์แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไป

หลักการจัดการความรู้ของสมาชิก “ฟ้าสู่ดิน” คือ การสร้างเวที หรือกิจกรรมให้สมาชิกได้มาพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้ปฏิบัติจริงคุณสมบัติพื้นฐานของสมาชิกจึงต้อง ขยัน อดทนและพยายามขณะเดียวกันก็ต้องไม่หลงความรู้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิมคือการมีทัศนคติที่ดี จนเกิดหลักคิดใหม่ที่ว่า การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ยิ่งให้ความรู้ยิ่งเพิ่มได้ความรู้ได้เพื่อนได้แนวร่วมที่จะช่วยเหลือหนุนกันได้ไม่สิ้นสุด การขยายความรู้จากต้นแบบสู่ต้นแบบ และร่วมกันสร้างต้นแบบต่อ ๆ ไป สมาชิกฟ้าสู่ดินจึงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โครงการนี้เป็นกิจกรรมหนึ่งของ โครงการที่เปิดโอกาสให้แต่ละฐานการเรียนรู้ที่อยู่กันอย่างกระจัดกระจาย หลังจากแยกย้ายไปเรียนรู้ในท้องถิ่นของตน ได้นำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่ไหลเวียนและเพิ่มพูนให้กับสมาชิกได้นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ดินของตนเอง ผลของการจัดการความรู้สำหรับชาวบ้านก็คือ ชาวบ้านมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยความคิดไม่ติดกรอบ การเรียนรู้ของชาวฟ้าสู่ดินจึงเลื่อนไหลและหมุนเวียนไปอย่างไม่หยุดนิ่งและกำลังก้าวเข้าสู่การจัดการความรู้ที่ยกระดับขึ้นไปอีก และจะเป็นการจัดการความรู้ที่สร้างพลังในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนต่อไป

ทวี ปาลพันธ์ (2547, หน้า 58 – 61) กล่าวว่า “กลุ่มก้าวหน้า” ผลิตไวน์บางเขน ก็คือกลุ่มเกษตรกรที่ทำสวนตลาดบางเขน ไชนบูรพา ซึ่งชาวบ้านได้รวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มขึ้นพร้อมกับฟื้นฟูภูมิปัญญาการทำสาโท เนื่องจากความรู้เรื่องการทำสาโทของทุ่งบางเขนกำลังจะเลือนหายไป กลุ่มจึงรวมตัวกันรื้อฟื้นและรวบรวมสูตรการทำสาโทของชาวบางเขน โดยมีแหล่งความรู้สำคัญคือ นางช่วย งามเมือง ซึ่งเป็นคนหนึ่งที่ได้รับการถ่ายทอดการทำสาโททุ่งบางเขนมาจากบรรพบุรุษ และเคยมีอาชีพต้มเหล้าขายมาก่อน ทำให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสาโทที่สะสมมาได้รับการฟื้นฟูอีกครั้ง

และตลอดระยะเวลาการศึกษากว่า 6 เดือน (15 มี.ค. – 30 ก.ย. 46) สามารถเลือกเฟ้นได้กลุ่มที่มีการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง 6 เครือข่ายที่ล้วนมีความโดดเด่นของการจัดการความรู้ ทั้งการฟื้นฟูความรู้เก่า ประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ รวมกลุ่ม ร่วมคิด ร่วมทำไปพร้อม ๆ กันนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดความเข้มแข็งของกลุ่มชุมชนและเครือข่าย ระบบของการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาของ “กลุ่มก้าวหน้า” เริ่มตั้งแต่มีแกนนำที่เห็นคุณค่าของภูมิปัญญาเดิมที่กำลังจะสูญหายไป นั่นคือวิธีการทำสาโทสูตรพื้นบ้านที่มีอยู่ในตัวบุคคลแล้วช่วยกันรวบรวมฟื้นฟูขึ้นมา และพยายามช่วยกันพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำโดยการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมแล้วถ่ายทอดความรู้นั้นสู่สมาชิก และช่วยกันพัฒนา จนได้สาโทที่ปราศจากรสเปรี้ยวกลายเป็นผลิตภัณฑ์ไวน์คุณภาพที่สร้างรายได้ให้กับสมาชิก อีกทั้งยังเผยแพร่ความรู้ เทคนิควิธีการจัดการความรู้ให้กับสมาชิกเครือข่ายอื่น ๆ ได้นำไปปรับปรุงการดำเนินงานของตนเองบ้าง “ก่อนจะเป็นไวน์ได้นั้น สมาชิกของกลุ่ม ต้องเรียนรู้ปัญหา และเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันหลายขั้นตอน ประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ชัดเจนที่สุด คือ การนำการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาสาโทมีรสเปรี้ยว กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกเริ่มต้นจากการค่อย ๆ วิเคราะห์หาสาเหตุร่วมกัน เริ่มจากเรื่องน้ำ ภาชนะ เรื่องระยะเวลา เรื่องส่วนผสม และขั้นตอนในการผลิต จนกระทั่งพบจุดบกพร่องสำคัญที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา”อย่างไก็ตาม ถึงแม้สมาชิกในกลุ่มจะนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับงานจนเป็นผลสำเร็จ แต่ก็ยังไม่ทิ้งความรู้ดั้งเดิม ปัจจุบันกลุ่มเกษตรทำสวนตลาดบางเขนนี้ก็ยังใช้โองในการหมักสาโทอยู่ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ จากทั้งหมดที่หมักทั้งหมด เนื่องจากสมาชิกบางส่วนเห็นว่าโองนั้นยังมีคุณสมบัติโดดเด่นกว่าถังหมักพลาสติก ตรงที่มีความเย็นกว่า จึงทำปฏิกิริยาได้ดีกว่า ดังจะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ของกลุ่มก้าวหน้าจึงเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ที่มีอยู่เดิม Tacit Knowledge กับความรู้ได้จากภายนอก Explicit Knowledge สิ่งที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ ก็คือความสามารถในการ “จัดการความรู้” โดยเน้นให้สมาชิกสร้างความรู้ร่วมกัน และแพร่กระจายความรู้ที่ได้ออกไปจากที่เคยเรียนรู้กันเพียง 3-4 คนหลังจากที่มีการจัดการความรู้ขึ้นภายในกลุ่ม ทำให้สมาชิกทุกคนรู้เท่ากัน ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ทุกขั้นตอน จากที่ไม่เคยรู้ขั้นตอนเลยก็ยังสามารถเรียนรู้ได้ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย และที่สำคัญสามารถถ่ายทอดความรู้นี้สืบทอดไปได้โดยไม่คลาดเคลื่อน นอกจากกระบวนการสร้างและการใช้ความรู้ที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำด้วยกันของสมาชิกจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ กำเนิดถึงความปลอดภัยต่อทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคแล้ว ยังช่วยสร้างความสามัคคีในชุมชนอีกด้วย

อานวย ลางคุนเสน (2547, หน้า 148-151) กลุ่มแปรรูปอาหารตำบลคลองควาย กล่าวถึงปัญหาของการทำขนมไทย คือการมีกรรมวิธีขั้นตอนการทำที่ย่างยากต้องใช้ความพิถีพิถันและช่วยกันทำ จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้คนรุ่นใหม่ในยุคบริโภคนิยมไม่สนใจรับการถ่ายทอด ซึ่งในอนาคตอาจจะ

รู้จักขนมไทยเพียงในภาพถ่ายหรือตำรา อย่างไรก็ตามคนอีกจำนวนหนึ่งที่เห็นความสำคัญ และเข้าใจในภูมิปัญญาบรรพบุรุษ ที่แฝงนัยสำคัญของการสอนให้รู้จักพัฒนาตนเอง ทั้งด้านสติ สมาธิ ปัญญา และความสามัคคี กลุ่มสตรีตำบลคลองควายเป็นหนึ่งในกลุ่มคนที่เห็นความสำคัญของขนมไทย ซึ่งนอกจากจะเสียดายว่าขนมไทยจะไม่มีใครสืบทอดต่อไป แล้วยังต้องการรู้ว่ขนมไทยที่เรียกว่าสูตรโบราณแท้ ๆ นั้นเป็นอย่างไร จึงไปช่วยกันค้นคว้าเสาะหาและรวบรวมพร้อมกันมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองทำจริง จนกลุ่มสามารถผลิตขนมไทยสูตรโบราณได้หลากหลายชนิด ซึ่งเป็นสินค้าที่สร้างรายได้ให้กับกลุ่ม และทางกลุ่มยังเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมาดูงานอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ทำให้สตรีกลุ่มนี้ประสบความสำเร็จคือ กระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่งในการเสาะหาความรู้ และขณะเดียวกันก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับกลุ่มเครือข่าย คือเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดปทุมธานี ถึงแม้ว่าแต่ละกลุ่มในเครือข่ายจะมีการจัดทำผลิตภัณฑ์ชุมชนแตกต่างกันไป แต่ก็สามารถเรียนรู้เทคนิควิธีการในการทำหรือแก้ไขปัญหาวางอย่างที่เป็นปัญหาร่วมไปปรับใช้กับของตัวเองได้ เรียกว่ามีการ “จัดการความรู้” ได้อย่างเหมาะสม การเข้ามารวมตัวกันของสมาชิกทุกคน เบื้องต้น ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการทำขนมไทยทุกชนิด แต่ละคนทำได้ดีเพียงหนึ่ง หรือ สองอย่างเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนก็พยายามนำความรู้ความชำนาญเหล่านั้นออกมาแลกเปลี่ยนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการร่วมกันจนสามารถทำได้เหมือนกันทั้งหมด จากนั้นจึงพัฒนาฝีมือขึ้นไปพร้อม ๆ กันหรือกรณีที่มีส่วนราชการเข้ามาให้คำแนะนำทุกคนก็จะเรียนรู้ร่วมกัน นับเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความปรองดองรักใคร่สามัคคีกัน

กลุ่มสตรีตำบลคลองควาย ซึ่งเป็นกลุ่มอาชีพที่ให้ความสำคัญกับความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลที่เรียกว่า Tacit Knowledge และถึงแม้ว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ประสบการณ์ไม่เหมือนกัน แต่สามารถดึงความรู้เหล่านั้นออกมาเป็นความรู้ของกลุ่ม เป็นความรู้ของส่วนรวมด้วยวิธีการที่เป็นธรรมชาติ อิสระ เป็นงานที่ทำร่วมกัน ซึ่งปรากฏการณ์นี้เองถือเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ อย่างหนึ่ง อันจะนำองค์กร หรือชุมชนไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ไม่เพียงแต่กลุ่มสตรีตำบลคลองควายจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในเท่านั้น แต่สตรีกลุ่มนี้ยังได้ออกไปเรียนรู้สิ่งใหม่จากองค์กรภายนอกโดยทุกเดือนสมาชิกทุกคนจะไปประชุมร่วมกับสมาชิกในเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนเป็นประจำ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาและจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม พร้อมกับไปรับความรู้ใหม่ ๆ ที่เครือข่ายไปศึกษาแล้วได้ข้อมูลกลับมาบอกกล่าวกัน ทั้งเรื่องการตลาด สถานการณ์ราคาสินค้าในปัจจุบัน รวมไปถึงแนวทางการพัฒนารูปแบบและผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าสินค้าที่กลุ่มสตรีตำบลคลองควาย ผลิตออกขายจะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคจำนวนมากทำให้กลุ่มมีรายได้เดือนละกว่า 100,000 บาท อีกทั้งยังมีรางวัลเป็นเครื่องรับประกันคุณภาพมากมาย ซึ่งนับเป็นผลพวงมาจากการระดมความรู้ และภูมิปัญญาของแต่ละคน

ออกมาเป็นผลงานอันน่าพึงพอใจ แต่กลุ่มสตรีก็ยังไม่หยุดนิ่งที่จะเรียนรู้แต่กลับนำความรู้จากภายนอกองค์กรเข้ามาเสริม เพิ่ม และแต่งเติมปรับปรุงความรู้เดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาสินค้าของตน สตรีกลุ่มนี้มีการจัดการความรู้ตลอดเวลา ทั้งภายในองค์กรเองที่พยายามเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายอยู่ตลอดเวลา เพื่อต่อยอดความรู้เดิมให้กันและกันหมุนเวียนกัน อย่างนี้จึงกลายเป็นวัฒนธรรมของเครือข่าย การจัดการความรู้เช่นนี้ คือเบื้องหลังความสำเร็จของกลุ่มสตรีตำบลคลองควาย

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในชุมชนนั้น เป็นผลมาจากความต้องการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ คือความยากจนในหมู่บ้านของตน ปัญหาเรื่องที่ดินในการปลูกพืชผลเกษตรในชนบท ด้วยภูมิปัญญาของชาวบ้านที่มีอยู่ โดยร่วมกับการนำความรู้ที่หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาแนะนำให้ ประกอบกับการดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาประยุกต์ใช้ทั้งความรู้เก่าและความรู้ที่ได้รับมาใหม่ เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมทำโดยนำความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่ และถ่ายทอดให้กับกลุ่มของตนเอง ส่งผลที่ดีต่อการประกอบอาชีพ และการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีกันในกลุ่มซึ่งมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง

ระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 3-7) กล่าวว่า ปัญหาหลักของมหาวิทยาลัยคือ ไม่สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดผลสูงสุดได้ ต้นเหตุของปัญหาดังกล่าวอยู่ที่วัฒนธรรมองค์กร หรือ พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะการทำงานแบบเฉพาะบุคคล ไม่สามารถร่วมงานกันเป็นทีมได้ จึงจำเป็นต้องหาวิธีในการใช้พลัง สร้างสรรค์ด้วยการนำระบบการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ดังนั้นเป้าหมายในการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษามีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของงานและการสร้างสรรค์ขององค์กร เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณอันจะนำไปสู่การมีชื่อเสียง ว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. ช่วยให้อุคลากรมีผลงานที่ดีขึ้น ได้รับผลประโยชน์จากการทำงานเพิ่มขึ้นใน
3. สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความกระตือรือร้น เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในหน้าที่ของตนจากการได้มีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานทั้งในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่น ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมสร้างสรรค์หน่วยงานของตน
4. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ และการปรับตัว โดยไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงการเป็นบุคคลเรียนรู้
5. เป็นเครื่องมือสะสมความรู้และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร สำหรับใช้พัฒนางานและเผชิญความไม่แน่นอนในอนาคต

6. ก่อให้เกิดผลในระยะยาวด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ
ของบุคลากร

ระบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบมีดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้นำในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
2. จัดหน้าที่หลักให้กับผู้ดำเนินกิจกรรมเพื่อการจัดการความรู้
3. จัดอบรมสิ่งที่เป็นความรู้ และทักษะให้แก่ผู้ดำเนินงาน
4. มีการเริ่มต้นดำเนินกิจกรรม และควรมีโครงการนำร่องเพื่อการจัดการความรู้
5. คัดเลือกกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่มีการทำมาบ้างแล้วซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อ

งานและต่อบุคคลที่เคยได้รับการยกย่องโดยให้บุคคลดังกล่าวมาช่วยในการประสานงาน

6. มีระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาผลงานด้านการเรียนรู้และการเรียนการสอน
7. มีระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาผลงานด้านการบริการวิชาการ
8. มีระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานด้านการวิจัย

วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า การจัดทำโครงการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาโดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดหน่วยงาน ที่จะดำเนินงานการจัดการความรู้ และกำหนดผู้แทนของหน่วยงานที่จะเข้าร่วมโครงการ และแต่ละหน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของตนสำหรับงานที่จะใช้ดำเนินการจัดการความรู้
2. กำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้
3. กำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการ โครงการ ซึ่งสามารถจัดบุคคลที่เหมาะสมทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการ ทำหน้าที่ประสานงานกับผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และทำหน้าที่ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต
4. จัดการประชุมปฏิบัติการให้ความรู้แก่บุคลากรถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการเพื่อทำความเข้าใจหลักการและปฏิบัติการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 54) กล่าวว่า หลายสถาบันได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้โดยการเปิดหลักสูตรในระดับประกาศนียบัตร และระดับปริญญาในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาการคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมคอมพิวเตอร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยที่ทำโครงการจัดการความรู้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญทางความรู้ สถาบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียเบิร์กลีย์และแคนาดา สำหรับการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยโคลัมเบียสหรัฐอเมริกา มีการแบ่งเนื้อหาความรู้ที่ต้องการนำเสนอในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถสื่อสารกับผู้ใช้ได้ ได้แก่ การรวบรวมความรู้

ในแต่ละสาขาวิชา รวบรวมทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลการสัมมนาอบรม และการประชุมเชิงวิชาการ รวบรวมหลักสูตรรายวิชาที่จัดการสอนในมหาวิทยาลัยและเชื่อมโยงกับอี-เลิร์นนิ่ง

วันทนา เมืองจันทร์ และ เต็มจิต จันทภา (2548) กล่าวว่า เป้าหมายในการจัดการความรู้ ในสถาบันการศึกษา คือการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรของสถาบัน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเพื่อเตรียมการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นสถาบันพัฒนา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนครู อาจารย์ ผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ตามแนวทางการจัดการความรู้สามารถ ทำได้โดยจัดทำศูนย์รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร ครูต้นแบบ จัดประชุม สัมมนา เสวนา เพื่อ สร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพครู มีการมอบรางวัลสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ครูต้นแบบ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน เผยแพร่งานวิจัยของครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาที่มี ผลงานดีเด่น และงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เป็นงานวิจัย และพัฒนา สนับสนุนการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนของครู กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นหน่วยงานที่ ให้บริการทางวิชาการที่คล่องตัว และมีอิสระทางความคิด ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนามูลฐาน ในสถาบัน ให้บริการทางวิชาการด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้ และจะต้องสื่อสารให้เข้าใจเหตุผลในการจัดการความรู้ สถาบันควรจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศต่าง ๆ ดังนี้

1. จัดทำฐานข้อมูลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำ มาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้
2. พัฒนาให้มีระบบสารสนเทศ ของสถาบันที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงาน อื่น และเป็นระบบเปิดเพื่อให้ได้ใช้บริการ และเข้าถึงสะดวกรวดเร็ว
3. พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. จัดทำระบบเครือข่าย เพื่อผนึกกำลังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้มีการจัดการความรู้ โดยใช้ชื่อเต็มว่าเครือข่ายการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย (University Knowledge Management Network) เป็นเครือข่ายที่ก่อตัวขึ้น โดยความร่วมมือใจของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างเครือข่ายให้กลายเป็นพลังสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในมหาวิทยาลัย

มาร์ก (Marc, 1999 อ้างถึงใน สุนทรี ทองปากน้ำ, 2548, หน้า 32-35) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสหวิทยาการด้านการจัดการความรู้ และเป็นแหล่งสร้างความรู้ที่สำคัญของประเทศ ความได้เปรียบทางเศรษฐกิจของประเทศมาจากความสามารถในการแสวงหาและการประยุกต์ใช้ความรู้ของตนเองในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องมีการเสริมประสิทธิภาพโดยมีเทคโนโลยีและระบบการจัดการความรู้มาสนับสนุน คือ มีระบบการจัดการความรู้และระบบการจัดการเรียนรู้ สำหรับระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์ได้แก่ ระบบการจัดการสื่อการเรียนรู้ เครื่องมือสร้างสื่อประสม เครื่องมือถ่ายทอดสด เครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เครื่องมือสร้างแบบจำลองเหตุการณ์ เครื่องมือสร้างสื่อวีดิทัศน์และเสียง เครื่องมือทดสอบและประเมินผล

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 15-20) กล่าวว่า องค์ประกอบในการจัดการความรู้สำหรับสถานศึกษาประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการทำงานโดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติดังนี้

1. การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิเสนอแนะ หรือให้คำแนะนำเพื่อนำสิ่งใหม่ แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารควรกล้าเสี่ยงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้น ถ้านวัตกรรมนั้นไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน
2. การทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสมัครใจ ให้ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่
3. การสร้างสรรค์คุณภาพงานโดยการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนทำงานของตนให้ดีที่สุดและถูกต้องอยู่เสมอ บุคลากรทุกคนควรประเมินตนเองและยอมรับผลการประเมินของผู้อื่น
4. สร้างค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต และสร้าง ค่านิยมในความพยายามต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมในสถานศึกษาเพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาแถลงค่านิยมที่สร้างสรรค์ และจรรยาบรรณเพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานใหม่

2. เปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติของบุคลากร โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถ จริยธรรม และคุณธรรม รณรงค์ในการสร้างระบบการทำงานใหม่ เน้นวัฒนธรรมการประเมินการทำงานเป็นทีมโดยยึดความรู้ความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

3. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานในให้เป็นมิตร และอบอุ่น

4. ปรับปรุงกระบวนการให้ขวัญกำลังใจ รางวัล และการลงโทษโดยดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ปรับปรุงกระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อใช้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี เพื่อให้ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้บรรลุผล สถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร ถึงเหตุผลในการจัดการความรู้ มีการสื่อสารที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อม ๆ กันทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ รูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสารด้วยการแจ้งข่าว ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การเสวนา การสื่อสารผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว วารสาร หนังสือเวียน ป้ายประกาศ และการพาไปศึกษาดูงาน

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่มาจากประสบการณ์ทำงาน ได้แก่

1. การสัมมนาหรือประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการร่วมกัน
2. การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล
3. การสอนงาน
4. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
5. การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ
6. การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

สำหรับเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นเป็นส่วนที่ต้องนำมาใช้ในการค้นหาความรู้ รวบรวมความรู้ รวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูลและการเสาะแสวงหาข้อมูล ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการความรู้ จึงควรเป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในสถานศึกษา หรือจัดศูนย์การศึกษาโดยใช้สื่ออุปกรณ์ที่เป็นนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีจากศูนย์วิทยบริการและจากศูนย์คอมพิวเตอร์

จิตเจริญ ไชยคำ (2548) นำเสนอแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการปฏิบัติการจัดการความรู้ เป้าหมายคือ พัฒนางาน พัฒนาคคน

พัฒนาฐานความรู้ในองค์กรและหน่วยงานโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ 4 ข้อ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในภูมิภาคนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการทำความเข้าใจแก่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และทำความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน และหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและจัดทำค่านิยมทางด้านการพัฒนาองค์กร และพัฒนาฐานความรู้โดยเน้นที่ความพร้อมของบุคลากรเป็นหลัก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การรวบรวมจากประสบการณ์การดำเนินทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. จัดตั้งทีมเลขาในการประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ในทุก ๆ หน่วยงาน
2. จัดทำเว็บไซต์ (Web Site) เพื่อเสนอข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้เข้ามาค้นคว้าและนำไปปฏิบัติได้

มหาวิทยาลัยโอคลาโฮมาแห่งประเทศญี่ปุ่น (The University of Oklahoma, n.d) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่รอด และรักษาความสำเร็จขององค์กรในด้านการแข่งขัน ตรงกับที่การแข่งขันยังคงมีอยู่องค์กรจึงต้องการ การตรวจสอบและการปฏิบัติในการจัดการความรู้ ซึ่งควรทำให้เป็นระบบโดยธำรงรักษาประโยชน์จากมนุษย์และทรัพยากรความรู้ ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยโอคลาโฮมาได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงได้จัดทำหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตทางด้านการจัดการความรู้ขึ้น เป็นการศึกษายุคใหม่ของผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ ความสามารถของทีมงาน ซึ่งให้ความสำคัญที่ความรู้และความสามารถของบุคลากร โดยมีปัจจัยอื่น คือ วิวัฒนาการของสารสนเทศและสังคมความรู้ การจัดการความรู้ และ ความรู้ขององค์กรตลอดจนการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ในสังคมสารสนเทศ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศในยุคสังคมความรู้ในปัจจุบันและอนาคต

โรว์เลย์ (Rowley, 2000, pp. 325-333) กล่าวว่า สถาบันการศึกษาชั้นสูงจัดเป็นธุรกิจทางความรู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อโอกาสที่จะนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนทุกส่วนในการดำเนินงานของสถาบัน ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงจัดอยู่ในอันดับที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมในการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการสร้างฐานการพัฒนาในอนาคตสู่การเป็นต้นแบบทางความคิดสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยและบุคลากรจะต้องยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของสังคมฐานความรู้ในยุคปัจจุบัน

บราวน์และดูไกด์ (Brown & Duguid, 2000 cited in Petrides & Guiney, 2002, pp. 1702-1717) กล่าวว่า ขบวนการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในสถาบันศึกษานั้น เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลสู่สารสนเทศ ประมวลเป็นความรู้ และประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งการรวบรวมสารสนเทศนั้นมีอิทธิพลในการเพิ่มคุณค่าต่อสถาบันการศึกษา ต่อหน่วยงาน และช่วยยกระดับของการศึกษา รวมถึงการยกระดับของทีมงานในสถานศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กรให้แก่นุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับการที่มีมหาวิทยาลัยบางแห่งได้จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนในด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจฐานความรู้ยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันการสร้าง การใช้ การถ่ายทอดความรู้ และวิชาการให้แก่ผู้ศึกษา

ความพร้อมในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 3-7) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมในการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยมี 3 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมด้านทัศนคติ ความพร้อมด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย ความรู้และทักษะด้านการจัดการความรู้ การทำงานร่วมกัน หรือการเรียนรู้ ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานรวมทั้งความรู้และทักษะในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรื่องระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว และความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ โดยความพร้อมทั้ง 3 ด้านนี้ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายคือการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย

สิ่งสำคัญของความพร้อมมี 5 ประการ ได้แก่

1. กำหนดปณิธานความมุ่งมั่นร่วมในองค์กรให้เป็นปณิธานที่มีพลังทรงคุณค่าต่อสังคมและต่อทุกคนในองค์กร
2. การทำความเข้าใจหลักการ และวิธีการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการจัดการแบบเคอร์ดีค คือ ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว การจัดการคุณภาพโดยต้องมีการฝึกอบรมทักษะเพื่อการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในบุคลากรทุกระดับ
3. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนจัดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่บริการอำนวยความสะดวก จัดผู้บริหารที่ทำหน้าที่เน้นการเอื้อโอกาส จัดกิจกรรมเพื่อให้ความสำเร็จ และนำผลสำเร็จที่มีอยู่แล้วมาขยายเป็นต้นแบบและต่อยอดให้เป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขึ้น และให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในการดำเนินการเป้าหมายเดียวกันรวมทั้ง

จัดการดูงานให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนในหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้ที่มีแนวโน้มว่าจะได้ผลดี

4. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร จัดระบบข้อมูลเกี่ยวกับงาน และกิจกรรมในองค์กร ระบบความรู้ ระบบการเสนอผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ของกลุ่ม หรือหน่วยงานย่อยและขององค์กรในภาพรวมให้คนในองค์กรได้ติดตาม เพื่อให้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของงานตน หรือหน่วยงานของตนและมองเห็นว่าการทำงานประสานสอดคล้อง และสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างคนในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานก่อให้เกิดโอกาสที่องค์กรจะบรรลุความสำเร็จได้ ระบบดังกล่าวควรเอื้ออำนวยให้คนในองค์กรเข้ามาดูข้อมูลได้ทั้งจากที่บ้านและที่ทำงาน เอื้ออำนวยให้คนในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และหลายรูปแบบรวมทั้งการค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอกได้อย่างสะดวก

5. การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้หน่วยงานย่อย นำเอาปณิธานความมุ่งมั่นขององค์กรมาแปลเป็นปณิธานความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การทำงาน แผนปฏิบัติการในการพัฒนางานและพัฒนาคนของหน่วยงาน สนับสนุนการดูงาน การฝึกอบรมตามความต้องการที่คนในหน่วยงานร่วมกันกำหนด เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งมั่นร่วมกัน

ความพร้อมด้านทัศนคติ

สร้อยตระกูล (ดียวานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 64) กล่าวว่าทัศนคติเป็นผลมาจากการผสมผสานของความคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปแบบของการประเมินค่าอันจะเป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ดังนั้นพฤติกรรมของมนุษย์คือการแสดงออกซึ่งทัศนคติของบุคคล

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 28) กล่าวว่า ทัศนคติ คือการกำหนดพฤติกรรมเพราะว่ามีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ บุคลิกภาพ ทัศนคติเป็นความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ เป็นภาวะทางจิตใจของการเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้ และถูกปรับตัวให้เข้ากับองค์กร

นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ (2548, หน้า 115-120) กล่าวว่า บทบาทสำคัญของทีมงานจัดการความรู้ คือทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร รวมถึงการมีทัศนคติที่ดี เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการอบรมพื้นฐานในเรื่องการจัดการความรู้และอบรมเรื่องอื่น ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 68) กล่าวว่า ทักษคติ คือ การประเมิน หรือการตัดสินเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง

เกรแฮมและเบนเนท (Graham & Bennet, 1998) กล่าวว่า ทักษคติ คือ ลักษณะของบุคคลในการที่จะนำไปสู่การตอบสนองต่อสิ่งของหรือสถานการณ์ต่างๆ โดยทัศนคติจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ อันจะนำไปสู่การแสดงออก การแสดงพฤติกรรมและความคิดเห็นของบุคคล

คอตเลอร์ (Kotler, 2000, p. 199) กล่าวว่า ทักษคติ คือ ความรู้สึกและท่าทีที่บุคคลมีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นที่ตั้งด้านบวกและด้านลบ มีผลต่อการตีความหมายที่เกิดขึ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ต้องมีการเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อระบบการจัดการความรู้ โดยบุคลากรจะต้องมีการประเมินตนเองและนำเสนอแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของทัศนคติ

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 31- 32) กล่าวว่า องค์ประกอบของทัศนคติดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective or Emotional Component)

เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ หรือความรู้สึก ที่ละเอียดอ่อน ภาวะทางด้านอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับคนบางคน ทั้งความคิดเหตุการณ์ หรือจุดประสงค์ที่มีต่อสิ่งเร้าอันใดอันหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการประเมินสิ่งเร้านั้น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ องค์ประกอบด้านนี้เกิดจากเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข (Conditioned Learning) ที่ได้รับมาในอดีต ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกในด้านบวกหรือด้านลบที่มีต่อสิ่งที่ได้รับรู้มา

2. องค์ประกอบด้านการรับรู้หรือความเชื่อ (Cognitive or Belief Component)

เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้หรือความเชื่อ ความคิดเห็น ความเข้าใจหรือความรู้ที่แต่ละบุคคลยึดมั่นไว้ในใจที่มีต่อสิ่งเร้า หรือต่อสิ่งของหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ได้เก็บสะสมจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ความเชื่อที่ได้นี้จะได้จากการประเมินซึ่งจะออกผลเป็นแนวโน้มว่าดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีความค่า ทักษคติของบุคคลที่แสดงออกมาแบบนี้จะทำให้ผู้อื่นทราบว่าบุคคลนั้นมีความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

3. องค์ประกอบความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม (Action Tendency or Behavioral) เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับส่วนของความรู้สึก

เป็นความพร้อมหรือแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หลังจากประเมินค่าของสิ่งนั้นแล้ว และการกระทำต่อสิ่งเร้าตามความเชื่อหรือความรู้สึกของตน พฤติกรรมจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนของทัศนคติที่แสดงออกมาให้ปรากฏเห็นยังภายนอก จึงกล่าวได้ว่าทัศนคติ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอาจจะไปในทางเดียวกันกับทัศนคติหรือในทางที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคติก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

ประเภทของทัศนคติ

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 35-36) กล่าวว่า ทัศนคติ มี 3 ประเภทได้แก่

1. ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทัศนคติโดยทั่วไปของบุคลากรที่มีต่องานของตน บุคลากรประเภทนี้จะมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน ในขณะที่บุคลากรที่ไม่มีความพอใจในงานจะมีทัศนคติที่เป็นลบต่องาน
2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) คือ ระดับที่บุคลากรได้รับการระบุว่ามีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน และพิจารณาว่าตนเองสร้างผลงานที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างไรบ้าง บุคลากรที่มีระดับของการมีส่วนร่วมในงานสูงจะมีการขาดงานน้อย และลาออกจากงานน้อย และให้ความสำคัญกับงานมากขึ้น
3. ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) คือบุคลากรต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมาย เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรถึงระดับที่มีความผูกพัน ทำให้การมีส่วนร่วมของบุคลากรมีมากขึ้นทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะรู้สึกได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความพร้อมด้านเทคนิค

ความพร้อมด้านเทคนิค ได้แก่ ความรู้และทักษะด้านการจัดการความรู้ การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน

มนต์ชัย พิณจิตรสมุทร (2548, หน้า 43-47) กล่าวว่า ทักษะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อการจัดการความรู้จะต้องมีทักษะดังนี้ คือ

1. ทักษะของรูปแบบความคิดจิตใจ เป็นการเรียนรู้เท่าทันความคิดและจิตใจของตนเองในการรู้รอบความคิด สามารถสร้างรูปแบบความคิดของตนเองได้
2. ทักษะการไตร่ตรองความคิดเป็นทักษะการคิดให้ช้าลง เพื่อการไตร่ตรองได้มากขึ้น
3. ทักษะการซักถามและนำเสนอความคิด เป็นการซักถามโดยฝึกฝนควบคู่ไปกับทักษะการไตร่ตรองความคิดหรือทักษะการฟัง ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นการสร้างจิตความสามารถ และทักษะใหม่ ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และสร้างให้เกิดการรับรู้และตื่นตัว ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มุมมอง ความเชื่อ กลไกเหล่านี้จะเป็นพลังก่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร เกิดความคิดนำทางและทำสิ่งใหม่ เป็นการนำไปสู่การสร้างผลงานที่ดีในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ม.ป.ป.)

กล่าวว่า ความพร้อมในคุณสมบัติและทักษะด้านการจัดการความรู้มีดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งจากที่มีอยู่ในตำราและภายนอกตำรา
2. ไม่กลัวต่อการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าจะไม่ประสบผลสำเร็จ
3. มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอธิบายสิ่งที่เข้าใจยากให้มีความเข้าใจง่าย
4. ไม่ทอดทิ้งถ้าไม่ประสบความสำเร็จ
5. มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปประเด็น
6. มีความสามารถในการประสานงานและทำงานเป็นทีม
7. ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

และการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสร้างทักษะในการจัดการความรู้และการทำงานร่วมกัน บุคลากรต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยจัดทีมงาน หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล เช่น ให้แต่ละกลุ่ม หรือหน่วยงานได้ประเมินตนเอง พร้อมนำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน และเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วยการไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีอิสระในการคิดและการทำงานในทางสร้างสรรค์

ความพร้อมด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

เยวตลักษณ์ สุจริตธรรม (2547, หน้า 87- 90) กล่าวว่าบุคลากรจำเป็นต้องรู้ถึงสถานการณ์ต่าง ๆ และจะต้องประยุกต์ใช้ความรู้มากขึ้น เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยหัวหน้างานในองค์กรจะต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอมีการดูแลให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารตามกระบวนการดังนี้ คือ

1. การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อกระจายข้อมูลสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ให้เข้าถึงได้ง่าย และทันสมัยอยู่เสมอ
2. กระตุ้นให้บุคลากรแบ่งปันความรู้และพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น เพื่อเป็นการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น
3. เปลี่ยนนวัตกรรมให้อยู่ในรูปแบบของกระบวนการที่กระจายไปทั่วทั้งขององค์กรโดยอยู่ในรูปแบบของเอกสารที่ชัดเจนและสื่อสารกันอย่างแพร่หลาย

วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ คือ ทักษะในการสืบค้นอินเทอร์เน็ตเป็นเรื่องสำคัญ ควรรู้พื้นฐานข้อมูลเรื่องใดอยู่ที่ใด เพราะจะทำให้

เข้าถึงความรู้และและเทคโนโลยีของทั้งโลกได้ ดังนั้นจึงต้องใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีจากทั้งโลกอย่างชาญฉลาด มีการดัดแปลง หรือสร้างเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว

สรุปได้ว่า ความพร้อมในการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ ที่ได้เรียนรู้มา หรือ เกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการยอมรับด้านวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและสารสนเทศของแต่ละบุคคล ซึ่งถือเป็นทักษะด้านการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลที่มีทักษะเหล่านี้ ได้มีความพร้อมที่จะยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน ที่เป็นโลกของการเรียนรู้และสังคมความรู้ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การสร้างองค์กรให้อยู่รอดและมีการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศต่อไป

มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์

มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เดิมมีชื่อว่า “วิทยาลัยเอเซียอาคเนย์” โดยได้รับอนุญาตให้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ.2512 เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2516 ตั้งอยู่เลขที่ 19/1 ถนนเพชรเกษม (ระหว่าง กม.18-19) แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร บนเนื้อที่ประมาณ 40 ไร่เศษ ใกล้เคียงสถานีวิจัยโทรทัศน์สีช่อง 3 มีประวัติความเป็นมาโดยสังเขป ดังนี้

ตารางที่ 1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์

พ.ศ. 2515	พัฒนาที่ดิน ก่อสร้างอาคาร ฯลฯ ขออนุญาตจัดตั้งสถานการศึกษา ชื่อ “วิทยาลัยเอเซียอาคเนย์”
พ.ศ. 2516	ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งโดยเปิดสอนคณะวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
พ.ศ. 2518	ทบวงมหาวิทยาลัยเข้าควบคุมตามมาตรา 75(1) แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 ซึ่งแก้ไขมาจากพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ.2512 โดยมีรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (ตำแหน่งในขณะนั้น) ดร.วิจิตร ศรีสะอ้าน ดำรงตำแหน่งนายกสภาวิทยาลัย
พ.ศ. 2520	เปิดสอนคณะบริหารธุรกิจ ระดับ ปวส. และระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบัญชี และสาขาวิชาการตลาด
พ.ศ. 2525	ทบวงมหาวิทยาลัยเพิกถอนการควบคุมวิทยาลัยหลังจากขายที่ดินไป จำนวน 18 ไร่เศษเพื่อปรับปรุงสถานภาพทางการเงิน ซึ่งมูลนิธิคุณย่าแปลก เหมือนป้าว ต้องเข้ารับมอบหน้าที่ดำเนินการต่อมา โดยมี นายพลกฤษณ ประโมทะกะ ประธานกรรมการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

พ.ศ. 2525	มูลนิธิฯ เข้าดำรงตำแหน่งนายกสภาวิทยาลัย
พ.ศ. 2527	มอบปริญญาบริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ประเภททั่วไปแก่ พันเอกอาทร ชนเห็นชอบ
พ.ศ. 2528	เปิดสอนคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์
พ.ศ. 2530	เปิดสอนคณะบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร สาขาวิชาการบริหารงานบุคคล
พ.ศ. 2530	เปิดสอนคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า พ.ศ.2530 เปิดสอนบัณฑิตวิทยาลัย ระดับปริญญาโท พ.ศ.2530 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ (หลักสูตร 2 ปี) ภาคค่ำ
พ.ศ. 2531	เปิดสอนคณะบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี (2 ปี ต่อเนื่อง) สาขาวิชาการบัญชีและสาขาวิชาการตลาด
พ.ศ. 2532	เปิดสอนคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ระดับปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สาขาวิชาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์
พ.ศ. 2532	เปิดสอนคณะบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี (2 ปี ต่อเนื่อง) สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร สาขาวิชาการบริหารงานบุคคล
พ.ศ. 2534	เปิดสอนคณะบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี และ (ต่อเนื่อง 2 ปี) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
พ.ศ. 2535	เปิดสอนคณะวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา
พ.ศ. 2535	ได้รับอนุญาตให้เป็นมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2535 มีชื่อว่า “มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์” (SOUTH-EAST ASIA UNIVERSITY)
พ.ศ. 2535	มอบปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ประเภททั่วไปแก่ พลเอก ขวาลิต บงใจยุทธ
พ.ศ. 2537	โอนหลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงของคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมไปสังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

พ.ศ. 2538	เปิดสอนคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ และสาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์
พ.ศ. 2539	เปิดสอนคณะนิติศาสตร์ ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชานิติศาสตร์ (ภาคค่ำ)
พ.ศ. 2541	ปรับปรุงหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงเข้าศึกษาใช้เวลาเรียน 3 ปี
พ.ศ. 2543	นายประเสริฐ สมะลาภา ดำรงตำแหน่งประธานมูลนิธิ คุณย่าแปลก เหมือนป้าว แทนนายพลกฤษณ ประโมทะกะ ซึ่งถึงแก่กรรม
พ.ศ. 2543	เปิดสอนคณะนิติศาสตร์ระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี (ภาคปกติ)
พ.ศ. 2543	เปิดหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม หลักสูตร 2 ปี (ภาคค่ำ)
พ.ศ. 2543	เปิดสอนหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตร 2 ปี (ภาคปกติ/ภาคค่ำ)
พ.ศ. 2543	เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ หลักสูตร 2 ปี (ภาคปกติ) เปิดรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เข้าศึกษาในปริญญาที่สอง
พ.ศ. 2543	มอบปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ประเภททั่วไปแก่นายธนชัย ชีรพัฒน์วงศ์
พ.ศ. 2545	เปลี่ยนชื่อมูลนิธิคุณย่าแปลก เหมือนป้าว เป็นมูลนิธิมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ (คุณย่าแปลก เหมือนป้าว-พลกฤษณ ประโมทะกะ) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ ชื่อที่ดินด้านหลังที่อยู่ติดกับพื้นที่ดินของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมประมาณ 67 ไร่
พ.ศ. 2545	เปิดสอนหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ หลักสูตร 4 ปี (ภาคปกติ/ภาคสมทบ) ปรับปรุงหลักสูตรบัญชีบัณฑิตและบริหารธุรกิจบัณฑิต หลักสูตร 4 ปี ภาคปกติ และหลักสูตร (ต่อเนื่อง) (ภาคปกติ/ภาคค่ำ) ปรับปรุงหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต หลักสูตร วิทยาศาสตร์บัณฑิต หลักสูตร 4 ปี (ภาคปกติ/ภาคค่ำ)ปรับปรุงหลักสูตรหมวดวิชาศึกษาทั่วไป

ตารางที่ 1 (ต่อ)

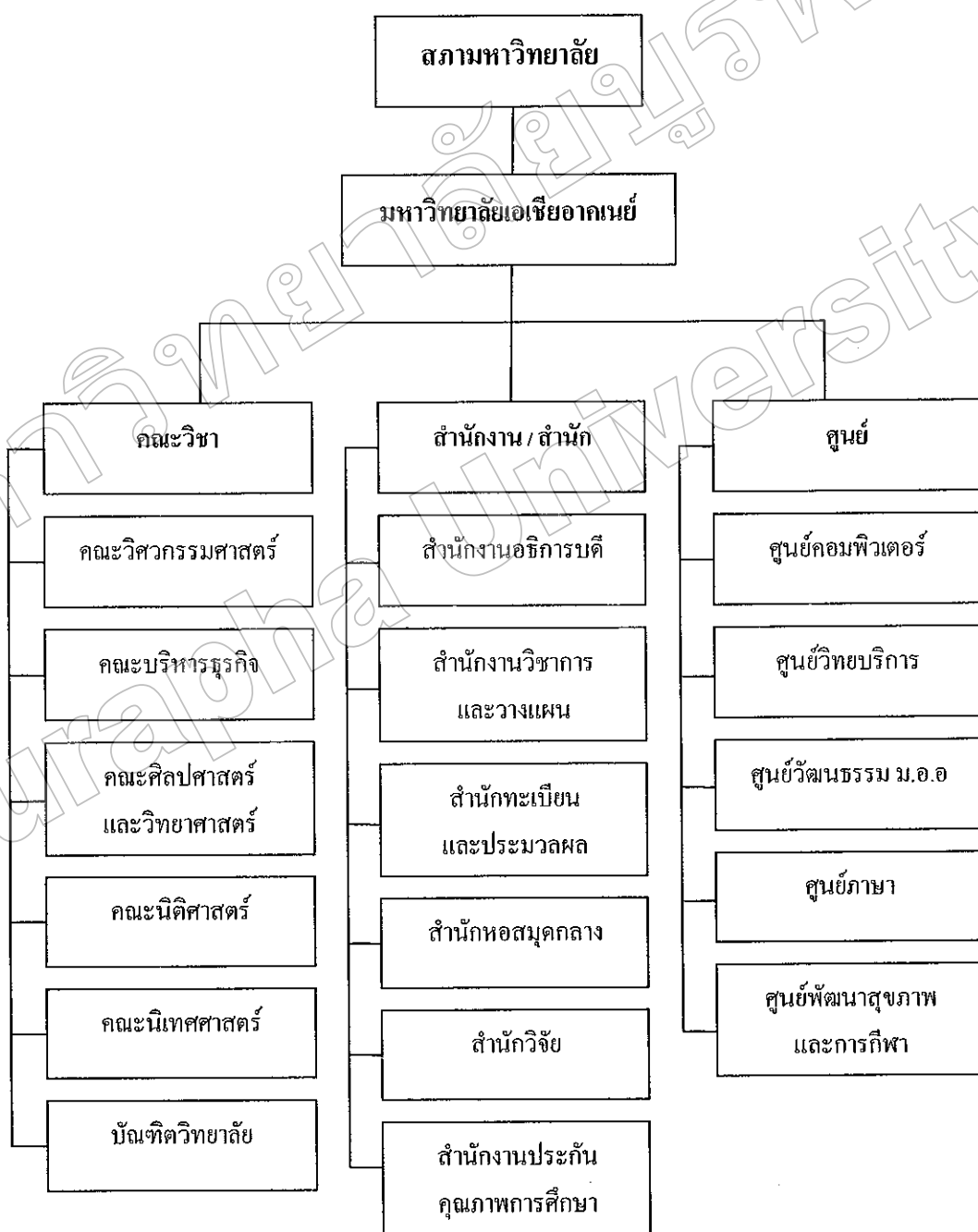
พ.ศ. 2545	เพื่อใช้กับทุกคณะและสาขาวิชาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ปรับปรุงหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต หลักสูตร 4 ปี (ภาคปกติ/ภาคสมทบ) โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงเข้าศึกษา
พ.ศ. 2546	ปรับปรุงหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต หลักสูตร 4 ปี สาขานิติศาสตร์ (ภาคปกติ/ภาคค่ำ)
พ.ศ. 2547	เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตร 4 ปี (ภาคปกติ/ภาคค่ำ) ปรับปรุงหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตร 2 ปี (ภาคปกติ/ภาคค่ำ)

ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีดังนี้

1. ภารกิจด้านการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะพัฒนาความรู้ความสามารถให้เกิดความชำนาญ รู้จักใช้ประสบการณ์ในการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ทั้งของตนเองและส่วนรวม
2. ภารกิจด้านการวิจัย ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำผลของการวิจัยมาใช้ให้เป็นประโยชน์และปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม
3. ภารกิจด้านการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย โดยมีหน้าที่ดำเนินการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - 3.1 ศึกษาค้นคว้า วิจัย และรวบรวมข้อมูลด้านวัฒนธรรม
 - 3.2 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่วัฒนธรรม
 - 3.3 ฝึกอบรมบุคลากรด้านวัฒนธรรม
 - 3.4 จัดนิทรรศการด้านวัฒนธรรม และหรือจัดดำเนินการหอวัฒนธรรม
 - 3.5 ประสานงานและสนับสนุนงานวัฒนธรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน
4. ภารกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนและสังคม มหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมและสัมมนาให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการให้บริการด้านอาคารสถานที่สม่ำเสมอตลอดมา
5. ภารกิจด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญใน

เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงสนับสนุนให้นักศึกษาและคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีบทบาทในการรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ และลงมือปฏิบัติจริงเพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้ และเป็นผู้นำชุมชนในแหล่งใกล้เคียงในด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อลดมลพิษที่เป็นพิษ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติ

ด้านการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์มีการบริหารตามแผนภูมิโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนงานมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

จากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ สามารถแบ่งกลุ่มงานบุคลากรออกได้ 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ

2. กลุ่มคณาจารย์ ประกอบด้วย อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา

3. กลุ่มสนับสนุนด้านการเรียนการสอน (เจ้าหน้าที่) ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเลขานุการของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย และบุคลากรของสำนักอธิการบดี สำนักวิจัย สำนักหอสมุดกลาง สำนักทะเบียนและประมวลผล สำนักวิชาการและวางแผน สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์ภาษา ศูนย์วัฒนธรรม ศูนย์พัฒนาสุขภาพ และการกีฬา

เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ที่ให้บริการ ได้แก่

1. อินเทอร์เน็ต
2. การสืบค้นข้อมูลระบบโอแพค (OPAC: Online Public Access Catalog) เป็นการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศที่มีให้บริการในสำนักหอสมุดกลาง
3. ฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่
 - 3.1 ABI Inform ฐานข้อมูลด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการและการตลาด
 - 3.2 Lexis Nexis ฐานข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาด้าน เอกสารข่าว ข้อมูลด้านธุรกิจ ข้อมูลทางด้านกฎหมาย ข้อมูลทางการแพทย์ และเอกสารอ้างอิงจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาและนานาชาติโดยเฉพาะประเทศในสหภาพยุโรป แหล่งข้อมูลที่ใช้มีทั้งจากหนังสือพิมพ์นิตยสาร วารสาร เครือข่ายวิทยุและโทรทัศน์ บริษัท สถาบันการเงิน และอื่น ๆ ให้บริการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย
 - 3.3 ฐานข้อมูล ProQuest Dissertation & Thesis ฐานข้อมูลที่รวบรวมวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท และปริญญาเอกของสถาบันการศึกษา ที่ได้รับการรับรองจากประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา รวมถึงสถาบันการศึกษาจากทวีปยุโรป ออสเตรเลีย เอเชียและแอฟริกา
 - 3.4 ฐานข้อมูล H.W. Wilson ฐานข้อมูลบรรณานุกรม สารสนเทศ และเอกสารฉบับเต็มครอบคลุมทุกสาขาวิชา ได้แก่ Applied Science & Technology, Art, Business, Education, General Science, Humanities, Library and Information Science, Social Science, Law, General Interest, Biological & Agricultural Science

3.5 ฐานข้อมูล ACM Digital Library เป็นฐานข้อมูลฉบับเต็มจากวารสาร นิตยสาร รายงานความก้าวหน้าต่าง ๆ สาขาคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีข้อมูลตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 - ปัจจุบัน

4. Journal Link เป็นฐานข้อมูลชี้แหล่งวารสารในประเทศไทย อันเกิดจากความร่วมมือระหว่างห้องสมุดต่าง ๆ ทั่วประเทศไทยทั้งสิ้น 199 แห่ง ผู้ใช้สามารถเข้าถึงแหล่งจัดเก็บวารสารทั้งวารสารภาษาไทยและวารสารภาษาต่างประเทศอย่างสะดวก ทันสมัย และรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้ใช้ยังสามารถเชื่อมโยง (Link) ไปยังวารสารที่มีการให้บริการบนอินเทอร์เน็ตได้อีกด้วย

5. IFD Newsclip Online กฤตภาคข่าวออนไลน์ เป็นฐานข้อมูลกฤตภาค ที่รวบรวมข่าว บทสัมภาษณ์ บทวิเคราะห์ บทวิจารณ์ รายงานต่าง ๆ จากหนังสือพิมพ์ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ที่วางจำหน่ายในประเทศไทย เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการติดตามข่าวสาร ทันสมัย และใช้ในการค้นคว้าอ้างอิง สำหรับงานวิชาการ งานวิจัย

ทั้งนี้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ใช้ภายในมหาวิทยาลัยประกอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 475 เครื่อง โดยศูนย์คอมพิวเตอร์ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ตแก่บุคลากร ซึ่งสามารถใช้อินเทอร์เน็ตจากที่หน่วยงานและที่บ้านได้โดยผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์

สำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ทางมหาวิทยาลัยยังไม่ได้จัดทำอย่างเป็นทางการ แต่ได้มีการสนับสนุนและจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรจากศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นผู้ให้การอบรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่ายังไม่มีผู้ทำวิจัยในประเด็นของความพร้อมในการจัดการความรู้ แต่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และการรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กร ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีการเริ่มต้นด้วยการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ด้วยการมีทัศนคติที่ดี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นดังกล่าวสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาด้านการเตรียมความพร้อมในการจัดการความรู้ได้ ทั้งนี้งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้มีดังนี้

พรรณิภา โสติพิพันธุ์ (2547, หน้า 160-165) วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมตาลโตนด:

กระบวนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง ปัจจุบันยอมรับกันว่าการสร้างชุมชนเข้มแข็งที่ยั่งยืนเป็นทางออก

สำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยก้าวผ่านยุคโลกาภิวัตน์นี้ไปได้ปัจจัยหนึ่งในกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน คือการใช้ฐานวัฒนธรรมที่เป็นทุนทางสังคมของท้องถิ่นมาร่วมด้วย ดังเช่น ชุมชนคาบสมุทราศหิงพระที่ร่วมกันรื้อฟื้นวัฒนธรรมตาล โตนดและใช้เป็นเครื่องร้อยรัดพัฒนาชุมชนสู่การเป็นชุมชนเข้มแข็งบนรากฐานของวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น โดยเป็นการทำงานร่วมกันของนักวิจัยและชาวบ้านในงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมตาล โตนด : กระบวนการสร้างชุมชนเข้มแข็งในโครงการภูมิปัญญาทักษิณ จากวรรณกรรมและพฤติกรรมของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยเป็นงานวิจัยปฏิบัติการ และการทดลองที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดผลการวิจัยที่ชุมชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยศึกษาผ่าน 3 กลุ่มกิจกรรมเกี่ยวกับตาลโตนด คือ ใยตาล การเพาะเมล็ดตาลโตนด และการทำน้ำตาล ที่ล้วนเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ กลุ่มสมาชิกสามารถพัฒนากระบวนการผลิตเส้นใย ทำให้เส้นใยมีราคาลดลงและเหนียวขึ้น ส่วนการพัฒนากระบวนการผลิตได้มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น มีการวางแผนทำผลิตภัณฑ์เป็นของชำร่วย และทดลองผลิตภัณฑ์จากพืชใยตาล สำหรับการพัฒนาระบบจัดการความรู้ นั้น กลุ่มมีการจัดองค์กรที่ชัดเจนขึ้น มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก และมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการผลิต กำหนดระเบียบการรับ การจ่ายอย่างชัดเจนและเพิ่มการเรียนรู้ให้กับสมาชิก จึงมีการนำวิทยากรมาสอน และศึกษาดูงานนอกสถานที่รวมทั้งดูช่องทางการตลาดในต่าง ๆ

การจัดระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนในการแบ่งงานกันทำ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มงานสำคัญ 3 ส่วนคือ กลุ่มงานออกแบบและควบคุมคุณภาพผลผลิต กลุ่มงานการตลาดและประชาสัมพันธ์และกลุ่มงานการเงิน เช่นนี้ทำให้กลุ่มมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาของคนกลุ่มเล็ก ๆ เหล่านี้เป็นตัวอย่างของความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อขยายออกหลาย ๆ กลุ่มได้ก่อให้เกิดพลังเป็นความเข้มแข็งของชุมชนบนฐานวัฒนธรรมของตนเอง และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการสร้างชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ไอเกลและนำประเสริฐชัย (Igel & Numprasertchai, 2004) ศึกษา การจัดการความรู้จากหน่วยงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 10 แห่ง ในการสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย และจากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีความจำเป็นสำหรับยุคปัจจุบัน มีผลต่อการใช้ความรู้เพื่อการแข่งขัน ซึ่งหน่วยงานวิจัยของไทยควรนำเสนอและกระตุ้นให้มีการสร้างระบบการจัดการความรู้ที่ดี เพื่อให้บุคลากรได้ติดต่อและเชื่อมโยงประสานความรู้กับองค์กรในการได้รับ การแบ่งปัน การรวบรวม และการใช้ทรัพยากรความรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ โดยมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งจากประสบการณ์ภายในองค์กร และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศจากภายนอก

งานวิจัยต่างประเทศ

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546, หน้า 6-7) ได้ศึกษาจากเอกสารของบริษัท KPMG Consulting ที่ได้จัดทำรายงานการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ปี ค.ศ. 2000 ซึ่งได้สอบถามจาก 423 องค์กรพบว่า ร้อยละ 71 การจัดการความรู้ทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และบุคลากรให้ความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ ร้อยละ 68 มีการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าที่ดีขึ้น และมีส่วนน้อยเห็นว่าโปรแกรมการจัดการความรู้ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใหม่ มีการเข้าถึงกับข้อมูลลูกค้าที่เร็วขึ้น และมีการดำเนินขั้นตอนทางธุรกิจด้วยกระบวนการที่เร็วขึ้น

นอกจากนี้ การสำรวจในการประชุมผู้บริหารยังพบว่า เมื่อองค์กรมีการปรับปรุงวิธีการที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้แล้วนั้น จะทำให้มีการตัดสินใจที่เร็วขึ้น สามารถทำได้โดยตรงจุดตรงประเด็น เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง และมีการปรับปรุงสัมพันธ์กับลูกค้า มีโอกาสในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้น

ยู, คิม และคิม (Yu, Kim & Kim, 2004) ได้ศึกษาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อศึกษาปัจจัยในการขับเคลื่อนความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร จากบริษัทในประเทศเกาหลีทั้งหมด 66 บริษัท ผลการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร และการจัดการความรู้ในลักษณะทำงานร่วมกันแบบทีมงานจะมีความสำคัญมากกว่า เนื่องจากบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ และก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และมีทัศนคติที่ดีร่วมกัน

เอล (Eales, 2004) ศึกษา การสนับสนุนผู้ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการความรู้ โดยศึกษาทางด้านความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยดัลคิน แห่งออสเตรเลียเพื่อนำผลการวิจัยมาออกแบบระบบคอมพิวเตอร์ในการสนับสนุนทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ให้บุคลากรมีความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีในมากขึ้น เพื่อใช้ในการทำงาน การเรียนรู้ และการรับสารสนเทศ และเป็นบรรทัดฐานที่สำคัญเพื่อเตรียมการจัดการความรู้ในอนาคต

เอกบู, แฮรี และเรนุกัปปา (Egbu, Hari & Renukappa, 2005, pp. 7-21) ศึกษา การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันในองค์กรธุรกิจ โดยการสำรวจความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ภายในองค์กรว่ามีผลต่อ การสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร โดยสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 12 คน จากองค์กรธุรกิจ 11 แห่ง ในกลาสโกว์ สกอตแลนด์ และสหราชอาณาจักร จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันอย่างบรรลุผล โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับ และเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วส่งผลให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารที่นำมาช่วยการตัดสินใจทางธุรกิจได้ตามความต้องการขององค์กร

สไกวเอร์และซินแมน (Squier & Snyman, 2004, pp. 234-242) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ ในองค์กรทางการเงิน 3 แห่ง ในแอฟริกา เพื่อสำรวจการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้โดยการ สัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กร และส่งแบบสอบถามทางอีเมล จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญใน การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงขณะนี้อย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ คือ องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ อินทราเน็ต อีเมล อินเทอร์เน็ต แพลตฟอร์มข้อมูล และการ จัดการเอกสาร

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความ พร้อมของระบบการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความพร้อมทางด้านทัศนคติ การมีแนวคิดร่วมกันในการแบ่งปันความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร จากงานวิจัยของของ พรธนิภา โสติพิพันธุ์ (2547) และ Yu, Kim & Kim (2004) แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ นั้น ต้องมีองค์ประกอบเกี่ยวกับทัศนคติที่ดี และการให้ ความร่วมมือ จึงจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้
2. ความพร้อมทางด้านเทคนิค จากงานวิจัยของพรธนิภา โสติพิพันธุ์ (2547) และ Yu, Kim & Kim (2004) แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ต้องมีความพร้อมใจกันและสนับสนุน ซึ่งกันและกันในการแสวงหาความรู้ และนำมาถ่ายทอดภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการ จัดการความรู้และทักษะการทำงานร่วมกัน
3. ความพร้อมทางการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ จากผลงานของ Eales (2004), Egbu, Hari & Renukappa (2005), Squier & Snyman (2004) และ Igel & Numprasertchai (2004) แสดงให้เห็นว่าการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านเทคโนโลยี และรู้จักการใช้เทคโนโลยีเพื่อการ สื่อสารในการเข้าถึงแหล่งความรู้ เพราะเทคโนโลยีสามารถช่วยในการค้นหา และตอบรับข้อมูลได้ อย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร