

เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

สมชาย นำประเสริฐชัย

ในยุคที่สารสนเทศไม่สามารถตอบสนองความต้องการในเรื่องราวต่างๆ ได้ขององค์กรได้ เนื่องจากสารสนเทศมีเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากสารสนเทศให้มาอยู่ในรูปแบบของความรู้แทน ในเมื่อความรู้และสารสนเทศมีความแตกต่างกันดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge management หรือ KM) จึงแตกต่างจากการจัดการสารสนเทศ (Information Management) และมีความซับซ้อนกว่ามาก อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ก็ยังคงจำเป็นต้องนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินการและเป็นเครื่องมือสำคัญในการในระบบจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่มีการกล่าวถึงกันมากในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยอาจนำสิ่งที่มีอยู่เดิมมาปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยการดำเนินการนั้นอาจไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนเพิ่มก็ได้ บทความนี้ ขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวคิดให้กับองค์กรที่กำลังพัฒนาศักยภาพของตนเองในการแข่งขันด้วยการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้

ความรู้คืออะไร

หลายคนยังมีความสับสนในความหมายของข้อมูล (Data), สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ว่าเป็นอย่างไร ทั้งสามคำนี้มีการให้นิยามกันอย่างหลากหลายเช่น ข้อมูลหมายถึงข้อเท็จจริง สารสนเทศหมายถึงข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำมาประมวลผล วิเคราะห์ได้ ในส่วนของความรู้ก็มีนิยามที่แตกต่างกันไปดังที่ Von Krogh, Ichiro และ Nonaka [2000] อธิบายไว้ว่าความหมายของความรู้ของแต่ละคน แต่ละองค์กรนั้นมีความหมายที่แตกต่างกัน Lueg [2001] ให้ความหมายของความรู้ว่าความรู้ไม่ใช่สารสนเทศ แต่ความรู้มาจากสารสนเทศ ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการและสร้างจุดแข็งให้แก่องค์กร ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ประเภทของความรู้ก็เช่นเดียวกันที่มีการแบ่งประเภทกันอย่างหลากหลายเช่นแบ่งความรู้ออกเป็นความรู้ส่วนบุคคล (Individual knowledge) และความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) การแบ่งลักษณะนี้พิจารณาจากแหล่งของความรู้เช่นความรู้ในองค์กร (Internal knowledge) และความรู้ภายนอกองค์กร (External knowledge) องค์กรทุกองค์กรต้องมีการถ่ายโอนความรู้ไปมาระหว่างบุคคลกับองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องการถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กรเพื่อให้กับพนักงานทั้งเก่าและใหม่เพื่อให้เข้าใจและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องการถ่ายโอนความรู้จากพนักงานหรือผู้เชี่ยวชาญให้กลับมาเป็นฐานความรู้ขององค์กรเพื่อไม่ให้ความรู้สูญหายไปจากองค์กรและเป็นแหล่งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรด้วย อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์กรไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่าย ดังเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่มักประสบกับปัญหาในการจัดการอบรม จัดทำรายงานประจำโครงการ รายงานประจำปีและอื่นๆ นอกจากนี้องค์กรส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาเมื่อพนักงานที่มีความรู้หรือมีความเชี่ยวชาญพิเศษลาออกแล้วความรู้ขององค์กรก็หายไปพร้อมกับการจากไปของพนักงานผู้นั้น

นอกจากนี้ความรู้ยังมีการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือความรู้ที่เรียกว่า Explicit knowledge ที่เป็นความรู้ที่สามารถเขียนหรืออธิบายออกมาเป็นตัวอักษร ฟังกั้นหรือสมการได้ และความรู้ที่เรียกว่า Tacit knowledge ซึ่งไม่

สามารถเขียนหรืออธิบายได้ การถ่ายโอนความรู้ประเภทนี้ทำได้ยาก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำ ฝึกฝน เช่น การสร้างความรู้ที่เป็นทักษะหรือความสามารถส่วนบุคคล

Nonaka และ Takeuchi [1995] ได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองในรูปแบบของการเปลี่ยนรูปแบบเป็น 4 ส่วนคือ externalization, internalization, socialization และ combination.

		Tacit knowledge	To	Explicit knowledge
Tacit Knowledge		Socialization		Externalization
From				
Explicit Knowledge		Internalization		Combination

รูปที่ 1. โมเดลในการเปลี่ยนรูปแบบความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi

- **Socialization** เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ในรูปแบบที่เรียกว่า tacit knowledge เช่น ทักษะ แนวคิด เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ๆ ขึ้น
- **Externalization** เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ tacit knowledge ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้เช่นเปลี่ยนความรู้หรือทักษะให้อยู่ในรูปแบบของรูปภาพ แผนผัง พังกัซัน หรือสมการ เป็นต้น
- **Combination** เป็นกระบวนการรวมความรู้ในแขนงต่างๆ กันเข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่
- **Internalization** เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปของเอกสาร ให้อยู่ในรูปของทักษะหรือความสามารถของบุคคลหรือองค์กร

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่หรือเรื่องที่ไกลตัว หลายองค์กรอาจเคยประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาบ้างแล้วเช่นเมื่อผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานที่ใช้ความรู้และทักษะพิเศษในการทำงานลาออกหรือมีเหตุที่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ องค์กรก็จะประสบปัญหาในการทำงานทันทีและไม่สามารถหาพนักงานคนอื่นหรือสิ่งใดมาทำงานทดแทนได้

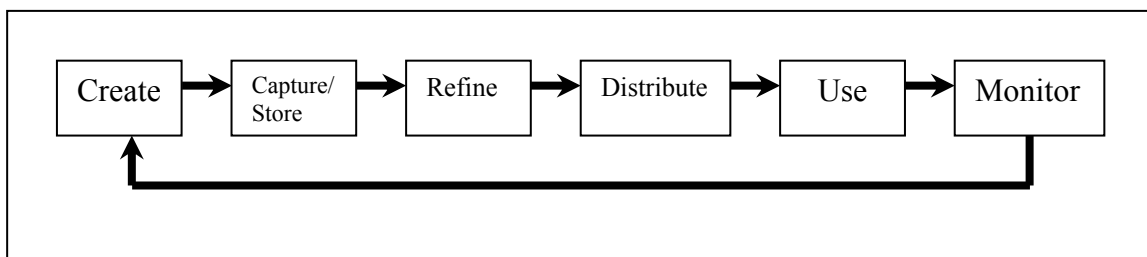
เมื่อความรู้ขององค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นนิยามของคำว่าจัดการความรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กรจึงแตกต่างกันด้วย เช่น การจัดการความรู้หมายถึงการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญหรือทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (Intangible asset) ที่องค์กรต้องการใช้เป็นส่วนสำคัญสำหรับสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้นการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ เพียงแต่ที่ผ่านมาการจัดการความรู้ไม่ได้มีการเรียกชื่ออย่างเป็นทางการและการจัดการความรู้ส่วนใหญ่มาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์

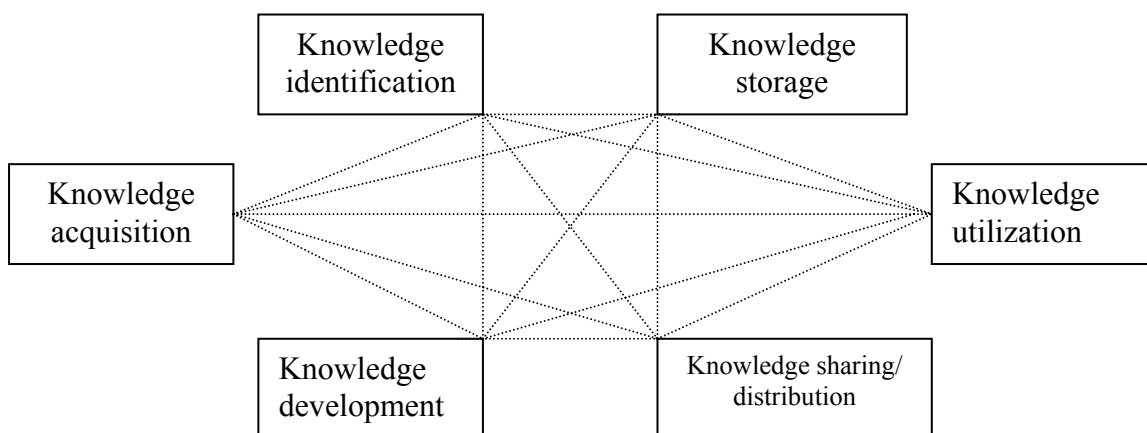
กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้นั้นมีการจำแนกที่แตกต่างกันเช่น Demarest ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้ (Knowledge construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (knowledge embodiment) การกระจายความรู้ไปใช้ (knowledge dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (use) ในขณะที่ Turban และคณะนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลม ประกอบด้วยการสร้าง (create) การจับและเก็บ (capture and store) การเลือกหรือกรอง (refine) การกระจาย (Distribute) การใช้ (Use) และการติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor) ดังรูปที่ 2 ส่วน Probst และคณะได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการ (knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storing) การนำความรู้มาใช้ (knowledge utilization) และกำหนดความสัมพันธ์ในรูปแบบ Mesh ที่แต่ละกระบวนการมีความสัมพันธ์กัน หากสรุปแล้วกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการแสวงหาความรู้ การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอดและการนำความรู้ไปใช้งาน

อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะการดำเนินการและองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการเช่นลักษณะและงานขององค์กร โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์จำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างของกระบวนการจัดการความรู้เฉพาะขององค์กรเอง



รูปที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Turban และคณะ



รูปที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Probst และคณะ

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้

ในเรื่องของการจัดการความรู้ นั้น มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ดังที่ปรากฏว่าเป็นเรื่องราวจำนวนมากที่แสดงถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีกลับถูกคาดหมายว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของพนักงานและองค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage technology)

- เทคโนโลยีการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่าย อินทราเน็ต เอ็กซ์ตราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต
- เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม **groupware** ต่างๆ หรือระบบ **Screen Sharing** เป็นต้น
- เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้เช่นมีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า Know-ware เช่น ระบบ Electronic document management หรือ Enterprise knowledge portal นอกจากนี้ยังมีเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1. ตัวอย่างเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของ Bollinger และ Smith

Tool category	Tool
Technology	Investment in information technology (IT)
Hardware technologies	Networks Intranet
Software and database tools	Knowledge-based systems (KBS) Collaborative hypermedia for documentation of discussions Learned lessons databases Data warehouses Databases for classification, codification, and categorization of information Storage of e-mail threads to create a repository of best practices Corporate memory databases also known as knowledge archives Corporate yellow pages such as the Deere & Co. "People who know" project Employee home pages on an intranet
Collaboration tools	Electronic meeting systems Video-conferencing GroupWare Electronic bulletin boards
Intelligent tools	Decision support tools using neural networks Virtual reality Genetic algorithms Intelligent agents

อินเทอร์เน็ตกับบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้

อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งความรู้ที่ใหญ่ที่สุดในโลก โปรแกรมค้นหาช่วยในการค้นหาข้อมูลและความรู้ที่ต้องการจากอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าข้อมูลที่ไม่ตรงกับความต้องการนักก็ตาม ในการจัดการความรู้แล้ว อินเทอร์เน็ตกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นหาจากคำสำคัญในฐานข้อมูลความรู้ต่างๆ ดังเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกมีระบบฐานข้อมูลความรู้สนับสนุนการศึกษาและวิจัยจำนวนมาก การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความรู้ได้มากกว่าย่อมหมายความว่าโอกาสในการเรียนรู้มีมากกว่า

อินเทอร์เน็ตช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้รวดเร็วและง่าย อินเทอร์เน็ตช่วยในการกระจายความรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างมากขึ้น อินเทอร์เน็ตช่วยลดปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องของระยะทางและเวลา เช่นสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรือกระดานข่าวกับกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงหรือบุคคลทั่วไปก็ได้

เมื่อข้อมูลหรือสารสนเทศมีขนาดที่ใหญ่ขึ้นการจัดเก็บก็จำเป็นต้องมีความซับซ้อนมากตามไปด้วยดังเห็นได้จากรูปแบบและกรรมวิธีการจัดเก็บที่จัดเก็บแบบแฟ้มตัวอักษรมาเป็นระบบฐานข้อมูลทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ระบบดาต้าแวร์เฮาส์ (Data warehouse) และระบบดาต้าไมนิง (Data mining) และในอนาคตคงมีระบบจัดการข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากกว่านี้ ท่านผู้อ่านลองจินตนาการว่าหากไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วข้อมูลต่างๆ จะจัดเก็บกันในรูปแบบไหน และความยากง่ายในการค้นหาและดึงข้อมูลเหล่านั้นมาใช้จะเป็นอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเช่นห้างสรรพสินค้านำข้อมูลการขายมาวิเคราะห์และสร้างเป็นความรู้ใหม่เกี่ยวกับลูกค้าและรายการสินค้าทำให้รู้ว่าลูกค้าต้องการสินค้าประเภทไหน ปริมาณมากน้อยเท่าไร สินค้าแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ห้างสรรพสินค้านั้นก็สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

ดังนั้นเทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกันทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยียังช่วยให้การนำเสนอสามารถเลือกได้หลายรูปแบบเช่นตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชัน เสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ (knowledge storage and maintenance) เทคโนโลยีช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าเทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามการเน้นเฉพาะที่เทคโนโลยีหรืออินเทอร์เน็ตโดยปราศจากความสนใจในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว การดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จก็เป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานไม่เข้าใจและสนใจในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้แล้วก็อาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้

ปัญหาการจัดการความรู้

“เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันได้ง่ายยิ่งขึ้น” ประโยคที่แสดงประโยชน์และคุณสมบัติของเทคโนโลยีสารสนเทศ ประโยคในทำนองนี้มีให้เห็นอยู่ดาษดื่น แต่สิ่งเหล่านี้จะเป็นจริงไม่ได้หากไม่มีแหล่งข้อมูลหรือผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีความยินดีในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกับผู้อื่น ดังนั้นปัญหาเทคโนโลยีในเรื่องของการเรียนรู้ไม่ใช่เกิดจากปัญหาในเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น ยังเป็นปัญหาที่ตัวบุคคลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ แม้ว่าบุคลากรทุกคนรู้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ดี และการแบ่งปันความรู้ไม่ได้ทำให้ความรู้ด้อยลงเลยแต่กลับยิ่งทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น แต่หลายคนยังมีความกังวลในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น เช่นความกังวลว่าตัวเองจะลดบทบาทและความสำคัญลงหลังจากที่แบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น องค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานยินดีในการแลกเปลี่ยนความรู้ การกระจายความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งของบุคลากรและองค์กรเอง

สรุป

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่รับประกันความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพราะเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ ดังที่ Walsham [2001] กล่าวไว้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่คำตอบที่แก้ปัญหามการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถอธิบายความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ที่ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความเชื่อใจของบุคลากรได้

ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและบุคลากร สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ขององค์กรคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวสู่รูปแบบองค์กรใหม่ที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- Bollinger, S.A. and Smith, D.R. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp.8-18.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 30(3): 374-384.
- Lueg, C. (2001), Information, knowledge, and networked minds, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, pp.151-160
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- Probst, G., S.Raub, and K.Romhardt, (2000), *Managing Knowledge Building Blocks for Success*, John Willey & Sons Ltd, England.
- Von Krogh, G., K. Ichiro, and I. Nonaka, (2000), *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Walsham, G. (2001). Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems, *European Management Journal*, 19(6):599-608.
- Yen, D.C. and D.C. Chou, (2001), Intranets for organizational innovation, *Information Management & Computer Security*, 9(2):80-87