

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่ นิยามของการจัดการความรู้, ความสำคัญของการจัดการความรู้, วิวัฒนาการของการจัดการความรู้, กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process), เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ (KM Tool), กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้, ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคของการจัดการความรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1.1 นิยามของการจัดการความรู้

ความหมายของความรู้

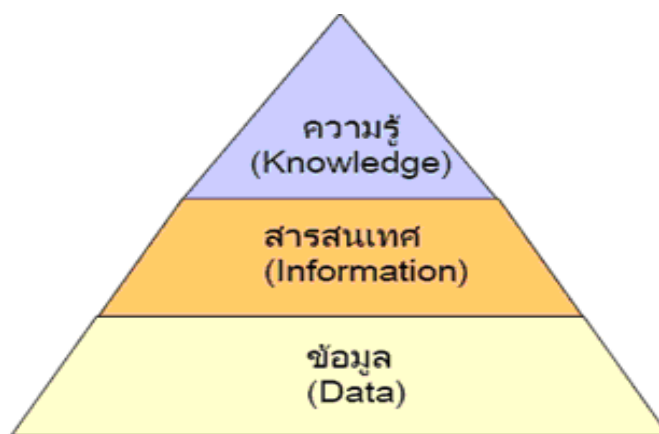
ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน (บุญดี บุญญาภิจ, 2547)

ความรู้ เป็นกระบวนการของการขัดเกลา เลือกรู้ และบูรณาการการใช้สารสนเทศเหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

ความรู้ เป็นความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์จนเกิดความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ จนได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม (ดร.กীরติ ยศยิ่งยง, 2549)

ลำดับชั้นของความรู้

ความรู้สามารถจำแนกเป็นลำดับชั้น คือ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ดังภาพที่ 2.1



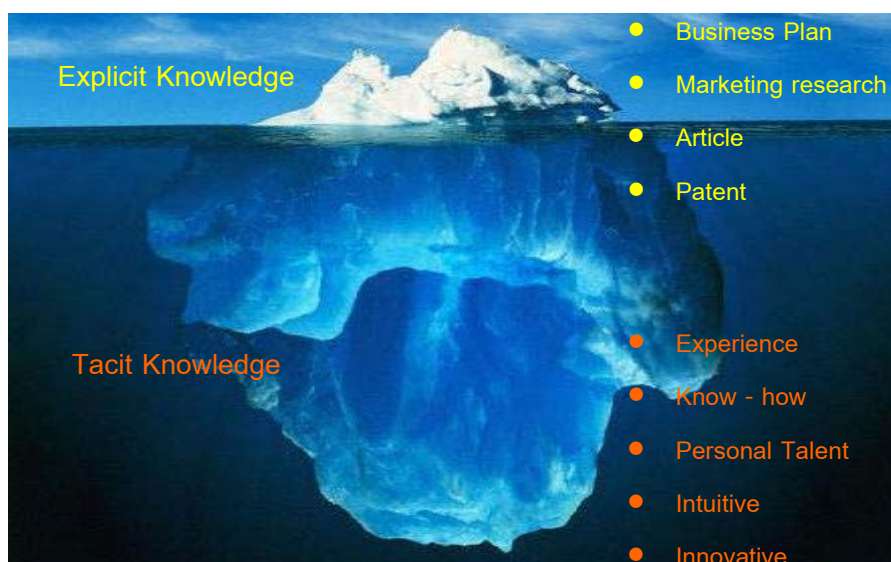
ภาพที่ 2.1

ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้แปลความ
 2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สำคัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ สารสนเทศมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้ และขอบข่ายของงานที่นำมาใช้
 3. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน
 4. ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้
- จะเห็นได้ว่าลำดับชั้นของความรู้มีความสัมพันธ์กัน เริ่มต้นจากการมีข้อมูล แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปสังเคราะห์ วิเคราะห์ จนเกิดเป็นสารสนเทศ เมื่อผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ จนเกิดเป็นความรู้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน และสุดท้ายความรู้เหล่านั้นจะกลายเป็นปัญญาที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั่นเอง

ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2

Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

1. ความรู้โดยนัยหรือแบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้หรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่า Explicit เทียบเป็นอัตราส่วน Tacit: Explicit คือ 80: 20 และสามารถเปรียบเทียบได้กับปรากฏการณ์ภูเขาน้ำแข็ง โดย Explicit เป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่น้อยมาก (20%) เมื่อเทียบกับ Tacit ที่เป็นภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80% นั้นเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้

การแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ดังภาพที่ 2.3 ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi มีทั้งหมด 4 รูปแบบ



ภาพที่ 2.3

Knowledge Spiral หรือ SECI Model

1. Socialization: การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการขายของทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขาย ก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีม B มาเป็นความรู้ของตนเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

2. Externalization: การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งหลังจากเรียนรู้เทคนิคการขายจากช่างต้นก็นำมาเขียนเป็นหนังสือเอกสาร หรือรายงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

3. Combination: เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรารู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่างๆ แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่

4. Internalization: เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรารู้มาไปปฏิบัติ การนำไปปรับใช้ในการทำงานจนทำให้เกิดทักษะ

และความชำนาญจนกลายเป็น Tacit ของตนเองในที่สุด จากนั้นก็ไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit จากผู้จัดการรายนั้นๆ ไปเป็น Tacit ของคนอื่นต่อไปเป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศในการจัดเก็บความรู้เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ที่มี เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และโซลูชันกรุปแวร์ การจัดเก็บรูขุมความรู้ นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นรูขุมรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย (ผศ.ดร. น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2537)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นรูขุมรูหรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำรูขุมรูที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนรูขุมรู และในที่สุดรูขุมรูที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

การจัดการความรู้ เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ที่ผสมผสานกันโดยยากที่จะให้คำจำกัดความที่ชัดเจน แต่อาจสรุปให้เกิดความเข้าใจง่ายๆ คือ การจัดการความรู้ จะเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนในการที่จะนำรูขุมรูที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ให้เกิดประโยชน์ (ภราดร จินดาวงศ์, 2549)

การจัดการความรู้ คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในการทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2548)

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบรูขุมรู เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันรูขุมรูในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันมากขึ้น (ดร.กীরติ ยศยิ่งยง, 2549)

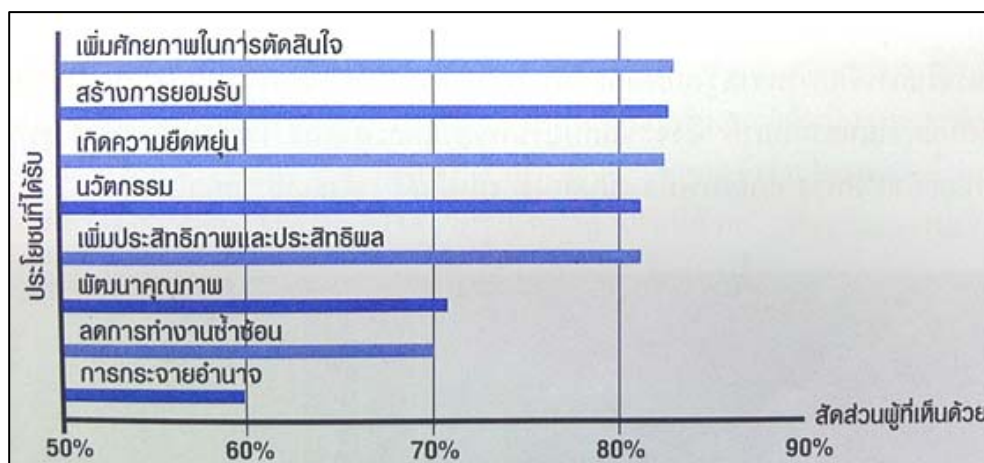
การจัดการความรู้ในมุมมองของผู้วิจัย คือกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.1.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

การที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องใช้ความเร็วในการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตจะอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี มากกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรและยังมีลักษณะโดดเด่นคือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน และการจัดการความรู้ที่ดีนั้นจะส่งผลดีให้กับองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด จึงทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรอง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
3. เพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขันให้กับองค์กร
4. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่างๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
5. สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในองค์กรและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจกลุ่มสหภาพยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ สร้างการยอมรับ เกิดความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า 80% ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้

2.1.3 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 (Information for Decision Support) เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1987 – 1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ยุคที่ 2 (Tacit – Explicit Knowledge Conversation) เริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี ค.ศ. 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดย SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

ยุคที่ 3 (Informal Communities and Natural Flow of Knowledge) ยุคนี้มองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อน ยากที่จะจัดระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่น ไม่มีการบังคับ เพราะการบังคับจะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้จะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ หรือไม่สามารนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังเป็นยุคที่มีการพัฒนาต่อขยายระบบสารสนเทศที่มีอยู่ให้สามารถเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์โดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (Database) และจัดเก็บไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อให้สามารถดึงข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในลักษณะต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถวิเคราะห์เกิดเป็นความรู้ และตัดสินใจเชิงธุรกิจได้ ร่วมกับข้อมูลเชิงธุรกิจและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ (Business Intelligence)

2.1.4 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

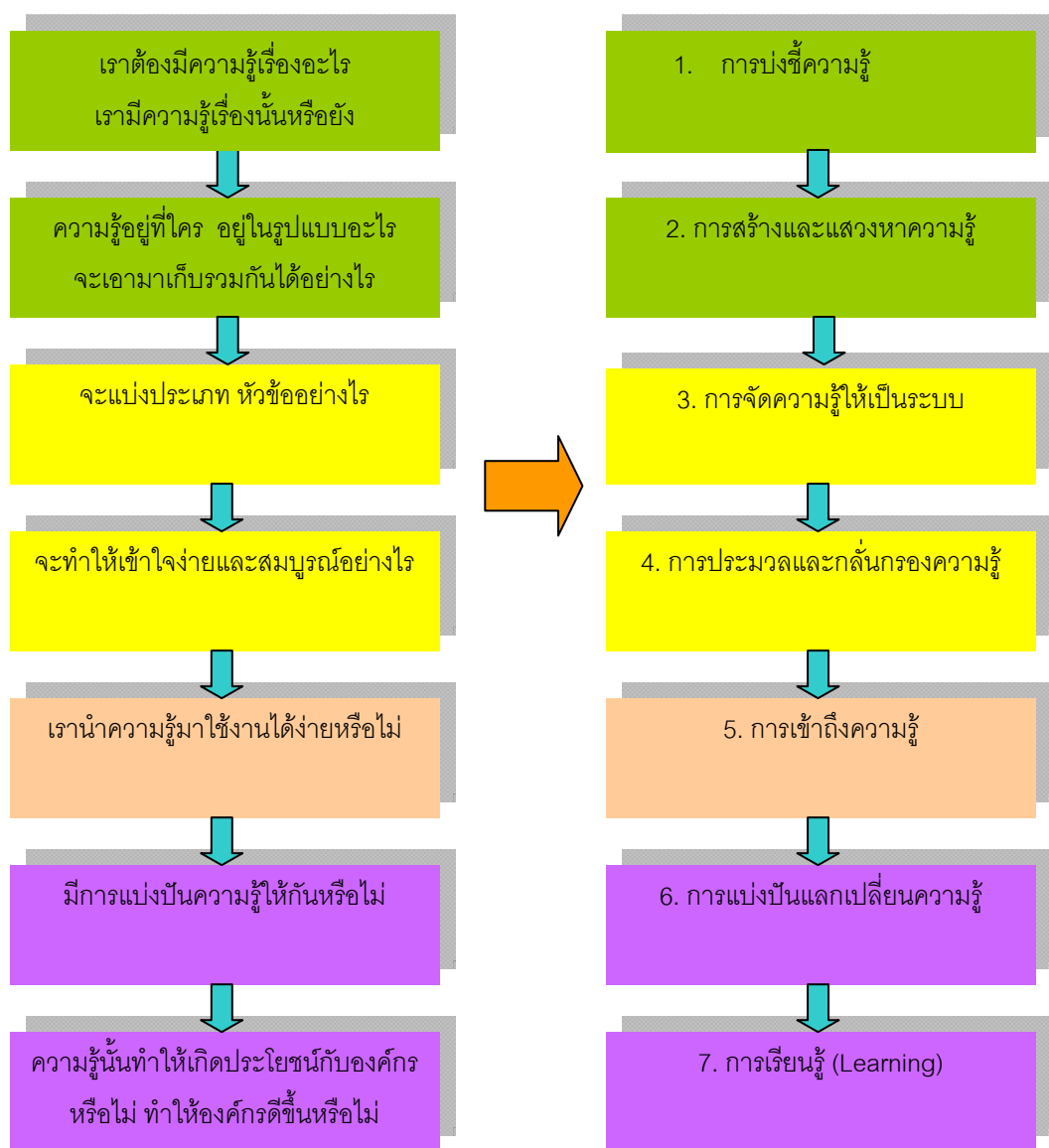
กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่เสียไปแล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit

Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการความรู้สามารถเขียนเป็นแผนภาพ เพื่อแสดงรายละเอียดในแต่ละกระบวนการ ได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5

แผนภาพแสดงรายละเอียดกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

1. คน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

2.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ (KM Tool)

เครื่องมือใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึงความรู้” และเครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอดความรู้”

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

- 1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร เป็นการเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้งาน เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี เป็นต้น องค์กรควรมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้

- 1.2 สมุดหน้าเหลือง ใช้แนวคิดสมุดหน้าเหลือง เป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน สมุดหน้าเหลืองจะเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งของข้อมูลที่มี ทำให้สามารถเข้าไปสืบค้นในเรื่องที่สนใจได้ง่าย

- 1.3 ฐานความรู้ เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ขององค์กรไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้สามารถค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง โดยความรู้ที่จัดเก็บอาจเป็นประสบการณ์ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลว หรือข้อเสนอแนะ อาจเรียกได้ว่าเป็นฐานความรู้บทเรียน (Lesson Learnd Database)

- 1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ การที่ความรู้มีปริมาณมากและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือจะช่วยให้การค้นหาและเข้าถึงความรู้ต่างๆ เป็นไปได้ง่ายขึ้น เช่น Internet, Intranet, Search Engine, Groupware, Portals, Workflow Tools, E-learning Tools, Web Based Instruction (WBI), Data Warehouse, Data Mining เป็นต้น

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ได้แก่

2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น และควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นด้วย

2.2 Innovation & Quality Circles (IQC) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QC) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากหน่วยงานในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ เช่น มาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ เป็นต้น กลุ่ม IQC จะรวบรวมกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นการระดมสมอง แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานทั่วไป เนื่องจากเป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะ แต่จะเลือกทำในหัวข้อที่สนใจร่วมกันเท่านั้น โดย CoP มีลักษณะ ดังนี้

- ประสบปัญหา หรือมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยีก็ได้
- มีช่องทางการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

2.4 ระบบพี่เลี้ยง เป็นวิธีการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ และประสบการณ์ที่มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีหนึ่งในการสอนงาน การให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพื่อพัฒนาความสามารถบุคลากร

2.5 เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยผู้ที่เชิญมาอาจเป็นคนที่อยู่องค์กรอื่นก็ได้

2.6 การทบทวนหลังการปฏิบัติ เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลังการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพื่อพิจารณาข้อดีและแก้ไขข้อผิดพลาด ทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

2.7 การเสวนา เป็นการปรับฐานความคิดโดยฟังจากผู้อื่น เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความหลากหลายทางความคิด ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.8 การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย

2.9 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.10 เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างบุคคล เทคโนโลยีที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือ ได้แก่ E-mail, Video conference, Discussion Boards เป็นต้น

การเลือกใช้เครื่องมือจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้คือ

- ชนิดของความรู้ (Tacit หรือ Explicit)
- ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ) และทรัพยากรที่มีขององค์กร
- ลักษณะการทำงานของบุคลากร, วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

2.1.6 กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสรรหาความรู้ที่สามารถนำมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่เนื่องจากทุกองค์กรมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร จึงไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ทั้งหมด จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาความรู้ ดังนี้

1. การตรวจสอบองค์ความรู้ องค์กรจะต้องเริ่มพิจารณาจากสินทรัพย์ด้านความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน โครงสร้างการทำงาน สังคมและบุคคลากร จากนั้นองค์กรต้องทำการบันทึกความรู้เหล่านี้ให้อยู่ในรูปเอกสารที่ชัดเจน เป็นทางการ การมีความรู้ทั้งหมดถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการวางแผนการจัดการความรู้ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและขีดความสามารถขององค์กร การตรวจสอบความรู้เหล่านี้ จะช่วยพัฒนาให้เกิดทิศทางการจัดการความรู้และการลงทุนด้านความรู้ขององค์กรที่ดีขึ้น

2. Gap Analysis เป็นการพิจารณาถึงช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เปรียบเทียบกับองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สามารถกำหนดรายการและจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสม การทำ Gap Analysis ที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 สามารถบอกได้ถึงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างกระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็นในอนาคต

2.2 สามารถกำหนดข้อจำกัดในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

2.3 สามารถระบุถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรได้

2.4 สามารถมองเห็นถึงโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับธุรกิจอื่นๆ ได้

2.5 สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

2.6 สามารถแสดงให้เห็นว่ามีความซ้ำซ้อนเกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่

2.7 สามารถสร้างคลังความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อป้องกันการปิดกั้นความรู้ระหว่างหน่วยงาน

2.8 สามารถพิจารณาดำเนินการขององค์กรทางด้านการจัดการความรู้ว่าอยู่ในตำแหน่งใดของกลุ่มอุตสาหกรรมที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่

3. Knowledge Management Road Maps เป็นการกำหนด Road Maps ทางด้านการจัดการความรู้ จัดว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์สำหรับองค์กรในระยะยาว การกำหนด Road Maps ทางด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้อง

คำนึงถึงความสามารถในการสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าในปัจจุบัน แนวทางในการจัดการความรู้ระหว่าง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ที่สมดุลซึ่งกันและกัน และขีดความสามารถทางด้านการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการไปแล้วจะต้องสามารถอยู่สร้างคุณค่าและคงอยู่กับองค์กรได้อย่างถาวรในระยะยาว

4. การจัดวางระบบหลัก 5 ระบบ (5P) การจัดการความรู้ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาระบบที่ซับซ้อน จึงเกิดวิธีการจัดการที่เหมาะสม คือ การจัดวางระบบหลัก 5 ระบบ โดยนำ การบูรณาการการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

4.1 การวางแผน (Planning) การจัดการความรู้ต้องการการวางแผนที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดและกระบวนการที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

4.2 บุคลากร (People) ต้องมีความรู้เพื่อจะได้บริหารระบบและกระบวนการ และยังมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เชื่อมั่นในระบบการจัดการความรู้ บุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้

4.3 ผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่องค์กรผลิตออกมาจากความรู้ขององค์กรเพื่อส่งต่อและถ่ายทอดไปสู่ผู้บริโภค โดยผู้บริโภคต้องสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย องค์กรจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบในการรักษาคุณค่าของความรู้ เพื่อให้ความรู้คงอยู่และเพิ่มขึ้นเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4.4 กระบวนการ (Processes) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจากกระบวนการเป็นสิ่งรองรับพื้นฐานที่นำการจัดการความรู้มาฝึกฝนและปรับใช้ เมื่อองค์กรมีกระบวนการรองรับที่ดีจะช่วยให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างสูง และยังช่วยให้การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรสามารถเข้าใจถึงระบบการจัดการความรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

4.5 ผลการดำเนินงาน (Performance) การจัดการความรู้เป็นแนวทางใหม่ในการจัดการระบบการลงทุนทางการเงิน และการลงทุนทางสังคม การจัดการความรู้เป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการในระยะยาวขององค์กร ก่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังมีส่วนช่วยให้ผลประกอบการและความคาดหวังของผลลัพธ์สุดท้ายเป็นไปตามที่ผู้ประกอบการและผู้บริโภคพึงพอใจสูงสุดในระยะยาว

2.1.7 ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคของการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ มีการสื่อสารและผลักดันให้องค์กรมีการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน และจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือ อีกปัจจัยหนึ่ง คือการมีทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2. วัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในการทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ บางองค์กรจะพบปัญหาการไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพราะกลัวความสำคัญของตนเองจะหมดไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่กีดขวางการจัดการความรู้ องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจและพยายามกำจัดอุปสรรคนั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยในการทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ทำให้พนักงานสามารถค้นหาความรู้ และดึงเอาความรู้ไปใช้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้นั้น ก็ต้องให้เข้ากับพฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ไม่ซับซ้อนหรือใช้งานยากจนเกินไป

4. การวัดผลการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน และการดำเนินการจัดการความรู้ มีความคืบหน้าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และยังบอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ขององค์กรอีกด้วย

5. โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างขององค์กรต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ไปจนถึงระบบงาน โครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ มีการกำหนดแผนงาน ระยะเวลาในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมทั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

อุปสรรคในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล โครงสร้างขององค์กร และประการสุดท้าย คือ วัฒนธรรมขององค์กร ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1
อุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	- มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ
	- ไม่ทราบว่ามีสิ่งใดที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่
	- ไม่ทราบว่ามีคนอื่นไม่รู้อะไรที่ตนเองรู้
	- ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้
	- ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น
	- ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย
2. ส่วนรวม / โครงสร้าง	- ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
	- ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน
	- ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ
	- ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
3. ค่านิยม / วัฒนธรรมองค์กร	- ไม่มี "ภาษากลาง" (Common Language) ที่เข้าใจ และใช้ร่วมกัน
	- มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง
	- บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย
	- ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆใหม่ๆ

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำหายก็คือองค์กรจะทำอะไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพลิน นวกิจวัฒนา (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ กรณีศึกษาของบริษัทให้บริการด้านการจัดซื้อออนไลน์ โดยใช้หลักการ Balance Scorecard มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด เพื่อวัดผลจากการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้กับ 2 หน่วยงาน คือ หน่วยงาน Sourcing Integration & Management (SIM) และหน่วยงาน Procurement Strategy (PS) โดยพิจารณามุมมองของ Balance Scorecard เพียง 2 มุมมองคือ มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และพนักงานในบริษัทกรณีศึกษา ทำให้ทราบว่า การนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้เห็นผลจริงจะทำให้บริษัทนำผลที่ได้มาเป็นแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนในบริษัท เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ของบริษัทกรณีศึกษา แนวทางการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน วิธีการหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ให้เหมาะสมก็แตกต่างกันด้วย ดังนั้นการที่หน่วยงานอื่นนอกเหนือจาก 2 หน่วยงานจะนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานนั้น ต้องพิจารณาก่อนว่าหน่วยงานของตนมีกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมของหน่วยงานอย่างไร จากนั้นวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แล้วจึงเลือกเครื่องมือของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ เพราะในแต่ละหน่วยงานจะมีปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการปรับปรุงไม่เหมือนกัน การสื่อสารและให้ความรู้แก่คนในบริษัทเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยน หรือวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการวัดผลที่เกิดขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ที่ต้องการเอาไว้ เพราะจะทำให้ทราบว่าวิธีการหรือเครื่องมือที่เลือกใช้นั้นสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และควรจะต้องพัฒนาในด้านใดต่อไป เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าทุกหน่วยงานของบริษัทสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว

สุภชัย ลีอวรรณ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการองค์ความรู้เรื่องการประเมินสภาพฉนวนเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่เกิดการปล่อยประจุบางส่วน โดยได้นำเสนอการใช้วิธีการจัดการองค์ความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างระบบจัดการองค์ความรู้ในเรื่องการประเมินสภาพฉนวนเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่เกิดการปล่อยประจุบางส่วนในขณะที่เครื่องกำเนิดไฟฟ้ากำลังทำงาน เครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์นี้ เป็นเครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบกังหันซึ่งการปล่อยประจุบางส่วนเป็นสาเหตุหลักโดยตรงของการสูญเสียสภาพของความเป็นฉนวน ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายกับเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและระบบการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง

ประเทศไทย การจัดการองค์ความรู้ในการประเมินสภาพเครื่องกำเนิดไฟฟ้าทำได้โดยพนักงานควบคุมการผลิตหรือพนักงานบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า โดยใช้ผลของการวัดสัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วน ที่ได้มาจากเครื่องวิเคราะห์การปล่อยประจุบางส่วนที่ติดตั้งอยู่ในเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ส่งผลเข้ามาในระบบจัดการองค์ความรู้ที่สร้างโดยใช้โปรแกรมภาษา พีเอชพีซึ่งติดตั้งอยู่ในเว็บของฝ่ายวิศวกรรมไฟฟ้าและระบบควบคุม โดยผ่านระบบเครือข่ายภายในของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อมาทำการวิเคราะห์สัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วนและประเมินสภาพฉนวนจากความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องกำเนิดไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลของการวิเคราะห์และประเมินสภาพฉนวนที่ได้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลประวัติเก่าที่มีอยู่จากโปรแกรมซิสเต็มวัน ซึ่งโปรแกรมนี้สามารถบอกถึงความผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเครื่องกำเนิดไฟฟ้าในอดีต โดยข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหา การประเมินสภาพของฉนวน และการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลแบบไดนามิกส์เว็บเพจ ซึ่งอยู่ในระบบจัดการองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น และสามารถเผยแพร่ความรู้ไปยังพนักงานควบคุมการผลิตหรือพนักงานบำรุงรักษาของโรงไฟฟ้าได้ จากการทดสอบโดยนำผลการวัดสัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วนที่ได้จากเครื่องวิเคราะห์การปล่อยประจุบางส่วน ที่ติดตั้งอยู่ที่เครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบกังหันของโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วมราชบุรี จำนวน 2 เครื่อง ที่นำเข้าใช้งานพร้อมกันขณะเครื่องกำเนิดไฟฟ้ากำลังทำงาน มาใส่ในระบบจัดการองค์ความรู้เพื่อประเมินสภาพฉนวนนั้น หลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแล้ว ก็จะนำผลที่ได้มาใส่ในระบบจัดการองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้า สามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบจัดการองค์ความรู้มาช่วยในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางการบำรุงรักษาเครื่องกำเนิดไฟฟ้า หรือเก็บเป็นประวัติเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วนมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น ระบบการจัดการองค์ความรู้ในการประเมินสภาพฉนวนเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่เกิดการปล่อยประจุบางส่วนสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางการบำรุงรักษาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าให้กับโรงไฟฟ้า หากผลของการวิเคราะห์การเกิดการปล่อยประจุบางส่วนอยู่ในสภาวะที่เสี่ยงต่อการเกิดอันตรายและยังเป็นฐานข้อมูลอ้างอิงให้กับโรงไฟฟ้าต่างๆ ที่เกิดปัญหาเดียวกันได้ อีกทั้งยังช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปตรวจสอบ ทำให้เกิดความรวดเร็วและลดความเสี่ยงในการใช้งานของเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ตลอดจนสร้างคุณค่าจากทุนทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งหมายถึงความรู้ของผู้เชี่ยวชาญให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยตลอดไป

กิตติพล วัฒนระชนชาติ และ สมเกียรติ เลิศฤทธิพงษ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสาร โทรคมนาคมของประเทศไทย โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสำรวจความคิดเห็นพนักงานถึง แนวทางการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) จากบริษัทศึกษากรณีชั้นนำด้านการสื่อสาร 4 องค์กร คือ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และบริษัท ชินเซทเทลไลท์ จำกัด เฉพาะเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยนำเสนอผลงานวิจัยเชิงปริมาณ (Descriptive Research) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ด้านการให้ความสำคัญ กระบวนการต่างๆ เรื่องการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมของ ประเทศไทย สามารถระบุถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข และพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรทางด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น สิ่งที่ได้จากกรวิจัยทำให้ทราบว่า องค์กรธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม มีแนวทางในการจัดการองค์ความรู้และกิจกรรมที่ใช้แตกต่างกันไป ในภาพรวมสามารถมองได้ว่าการจัดการองค์ความรู้ของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย เพิ่งจะอยู่ในขั้นเริ่มต้นเท่านั้น กล่าวคือ อยู่ในช่วงของการสร้าง ตระหนัก และชี้ให้เห็นความสำคัญทางด้านการจัดการองค์ความรู้ รวมถึงอยู่ในขั้นตอนของการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ กำหนดรูปแบบกระบวนการทางด้านการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่ายังมี ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในองค์กรธุรกิจดังกล่าวเป็นอย่างมาก ทั้งเรื่องความชัดเจนในการดำเนินโครงการ แนวคิดและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์ความรู้ การสื่อสารภายในองค์กรรวมถึงปัญหาทางด้านตัวชี้วัดและประเมินผลความสำเร็จในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข และพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้ ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรต่อไป

วรพจน์ พุ่มตระกูล (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของชุมชนในเรื่อง ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อศึกษาทำความเข้าใจองค์ความรู้ของชุมชนในการจัดการทรัพยากร ธรรมชาติของชุมชน พื้นที่ที่ทำการวิจัย คือ บ้านแม่แสง ตำบลแม่สาว อำเภอแม่สาย จังหวัด เชียงใหม่ ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยอาศัยเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การ สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ ชาวบ้าน เช่น พิธีกรรมต่างๆ ของชุมชนเข้าร่วมประชุมและการจัดกลุ่มสนทนา การศึกษาเอกสาร รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารรายงานการทำงานขององค์กรพัฒนาเอกชนที่เข้าไปทำงานใน

พื้นที่ ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้ของชุมชนเกี่ยวกับธรรมชาติ เกิดจากการสังสมประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติ องค์ความรู้นี้อาจอยู่ในรูปของพิธีกรรม วิธีการในการปฏิบัติ หรือความเชื่อที่เกี่ยวกับธรรมชาติในลักษณะที่เป็นองค์รวม อาจจะเป็นระบบคิดวิเคราะห์ เทคนิคปฏิบัติ หรือระบบคุณค่าที่เกื้อกูลกันระหว่างมนุษย์ด้วยกันและมนุษย์กับธรรมชาติ จนกลายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ ส่วนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของชุมชนมีการจัดรูปองค์รวมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2 ระดับ คือ การจัดองค์กรในระดับชุมชน มีลักษณะเป็นองค์กรเครือข่าย กลุ่มที่ดำเนินกิจกรรมแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ และการจัดองค์กรระหว่างชุมชนในลักษณะเครือข่าย เป็นการส่งตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมเป็นกรรมการดำเนินงาน ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยคำนึงถึงประเด็นปัญหาร่วมเป็นหลัก การถ่ายทอดองค์ความรู้ของชุมชนเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนมี 2 ระดับ คือ ครอบครัว และชุมชน สำหรับในระดับครอบครัวจะเกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำเนินชีวิตจากการลงมือปฏิบัติจริง และการสังเกตการณ์จากสิ่งแวดล้อม และระดับชุมชนโดยชุมชนจะถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านพิธีกรรมความเชื่อ กฎเกณฑ์ที่ควบคุมโดยองค์กรชุมชน เพื่อสืบสานชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน ผู้อาวุโส, ผู้นำทางธรรมชาติ และผู้นำทางศาสนา เป็นผู้ที่จะเชื่อมโยงระบบคุณค่า ความเชื่อระหว่างสิ่งศักดิ์สิทธิ์เหนือธรรมชาติกับมนุษย์ มาสู่รูปธรรมของการจัดการและการปฏิบัติของสมาชิกในชุมชนผ่านการถ่ายทอดสืบสานต่อๆ กันมา รวมทั้งการควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือจารีตของชุมชน เพื่อการควบคุมและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ สิทธิและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรธรรมชาติเป็นของชุมชนกระทำร่วมกัน ผ่านวิธีการผลิตและกฎเกณฑ์ที่ชุมชนบัญญัติและบังคับใช้กันเอง รูปแบบของการจัดการเพื่อมุ่งตอบสนองของชุมชนภายใต้ความเชื่อทางจารีตและวิธีการผลิตทางการเกษตร