

วิจารณ์และแนะนำหนังสือ

ภาวณา เขมะรัตน์*

Pawana Kemaratana

การบริหารจัดการความรู้

(KM = Knowledge Management)

การบริหารจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงมากในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และเรื่องนี้ นับว่ามีประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะความรู้คืออำนาจ การที่องค์กรจะนำแนวทางการบริหารจัดการความรู้มาใช้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร และนำมาปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กร ในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบสร้าง รวบรวม จัดเก็บ ค้นหา เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ กระบวนการที่ว่านี้ คือ "การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)" ซึ่งแต่ละองค์กรมีการบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละองค์กรมีสินทรัพย์ทางความรู้ และความท้าทายเฉพาะตัวภายในองค์กรของตนเอง วิธีการบริหารความรู้เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร จึงจำเป็นต้องบริหารความรู้ให้ตรงกับกระบวนการทำงานขององค์กรเอง

* บรรณารักษ์งานบริการ สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้หมด การที่มีความรู้ และเก็บสิ่งสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผล ทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ในยุคปัจจุบัน การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการ มีการประมวลผลเพื่อให้ได้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ

ความรู้คือ สิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ถ้าองค์กรใดสามารถดึงความรู้ออกมาจากแหล่งต่าง ๆ ได้ รวมทั้งจากตัวบุคคล นำมาเก็บไว้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน หรือแพร่กระจายไปสู่บุคคลอื่น จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรสามารถนำไปสร้างให้เกิดนวัตกรรม สร้างโอกาสในการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว แสดงให้เห็นว่า ความรู้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องค้นหาให้พบ และบริหารจัดการกับสิ่งที่ค้นพบนั้นอย่างเหมาะสม

องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านไปในอดีต การสังสมความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ ความรู้ และบริหารจัดการความรู้เหล่านั้น มีการจัดการกับฐานความรู้ที่รวบรวมสะสมมาได้ และนำความรู้มาแบ่งปันกันใช้งานในองค์กร

ความพยายามขององค์กรในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และถูกต้องจากแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม ไปสู่บุคลากรในองค์กรที่เหมาะสม จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมากในปัจจุบัน ได้มีงานวิจัยที่ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ จึงขอแนะนำงานวิจัยของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานิตยสารบริหารศาสตร์ จำนวน 4 เรื่อง พร้อมบทคัดย่อ ดังนี้

Apisra Anongkhanatrakul. 2004. **An analysis of knowledge management in a development organization: a case study of the regional office for Asia and the Pacific**, International Labour Organization. Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration. (Call No.: HD 30.2 Ap85 2004)

Knowledge Management is recognized as key management approach of the 21st century. The utilization of knowledge has become a key factor for the success of any organization. The context of knowledge management should be analyzed to generate the 'know-how', the way in which contingency factors affect knowledge management processes especially for a development organization. This study focuses on the International Labour Organization (ILO) specifically the Regional Office for Asia and the Pacific (ROAP). The study has the following objectives: 1) To understand the knowledge management approach of ILO ROAP. 2) To explore and identify the salient contextual elements that influence the knowledge processes of ILO ROAP. 3) To study the relationships between the context, knowledge processes, and outcomes of knowledge management of ILO ROAP.

The research methodology used here was qualitative. The research employs documentary research, multiple case studies, in-depth interviews, and field visits to assess the organizational knowledge management and to identify the factors related to organizational knowledge management processes. The assessment of the Regional Office for Asia and the Pacific (ROAP) of International Labour Organization (ILO), shows that knowledge management takes place in ILO although ILO does not officially announce its knowledge

vision, knowledge management strategy and it does not establish its organizations for any direct responsibilities of knowledge management. The study found that knowledge management strategy involves both the personalization and codification knowledge management strategies. The knowledge assets of ILO ROAP consist of tacit and explicit knowledge assets. The knowledge processes include sharing tacit and explicit knowledge, creating concepts, justifying concepts, building an archetype, and cross-leveling knowledge within organization and across inter-organizations.

There are relationships between contextual elements and knowledge management processes. The contextual elements consist of organizational strategy, organizational structure, organizational culture, and information and communication technology. Particularly, information and communication technology is a crucial factor enabling the cross-leveling knowledge process. Without adequate information technology, explicit knowledge cannot effectively be transmitted to others.

มานิตา นันทไมตรี. 2547. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพคเกจจิง (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (Call No.: 14265)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิด แนวทาง และรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ ตลอดจนปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคขององค์กรในประเทศไทยที่มีการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ 2) เพื่อเปรียบเทียบแนวคิด แนวทาง และรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรรัฐบาล เอกชน และ

รัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำลังมีการนำการจัดการความรู้เข้ามาดำเนินการในปัจจุบัน เป็นการ
ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
(Semi-structured Interview) จากผู้ที่มีบทบาทและเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้
ขององค์กร 3 แห่งจากรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า
วัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการจัดการความรู้ของทั้ง 3 องค์กรมีที่มาแตกต่างกัน
โรงพยาบาลศิริราชใช้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
ในองค์กร บริษัทแพซิฟิคใช้เพื่อส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินธุรกิจ และคุณค่าด้าน
ความรู้ และรักษาไว้ซึ่งความรู้โดยดึงความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้
ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กรต่อไปในอนาคต ในขณะที่บริษัทวิทยุการบินมี
วัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการจัดการความรู้ขึ้น เพราะเชื่อมั่นว่า การจัดการ
ความรู้จะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์องค์กรด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ได้

แนวทางและกระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรไทยนั้น
โรงพยาบาลศิริราช และบริษัทแพซิฟิค มีกระบวนการดำเนินการที่คล้ายกันใน 6 ขั้นตอน
เนื่องจากมีที่ปรึกษาคือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งแตกต่างจากการจัดการ
ความรู้ในบริษัทวิทยุการบิน ซึ่งจากการศึกษาในกรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กร และ
ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินการจัดการความรู้
นั้น สามารถวางแนวทางในการดำเนินการได้ตามวัฒนธรรมที่เหมาะสม และความ
พร้อมของแต่ละองค์กร เพราะไม่ว่าจะมีกระบวนการดำเนินการเช่นไร ก็สามารถ
ดำเนินการจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการได้ หากคนในองค์กรทุกคนรู้
และเข้าใจตรงกัน และมีความตั้งใจจริงในการดำเนินการ การดำเนินการจัดการ
ความรู้ สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ ดำเนินการพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร และ
ดำเนินการเฉพาะส่วนให้เป็นส่วนงานนำร่อง โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ
จัดการความรู้มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ความรู้ และกลุ่มผู้ใช้ความรู้
โดยการใช้ความรู้ของกลุ่มที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมักใช้ความรู้ที่เป็นนัยที่สั่งสมจาก
ประสบการณ์ และจะถ่ายทอดออกมาทั้งแบบ From Tacit to Tacit และ From
Tacit to Explicit คือ การทำให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรพยายามที่จะอธิบายและ
สังเคราะห์ความรู้ที่มีให้ออกมาเป็นรูปแบบของเอกสารหรือสื่อที่สามารถเก็บเอาไว้ได้

และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ และกลุ่มผู้ใช้ความรู้ในแต่ละองค์กร ซึ่งกลุ่มนี้มีการใช้ความรู้ใน 2 รูปแบบ คือ การใช้ความรู้แบบ From Tacit to Tacit และ From Explicit to Tacit

ในขณะที่การดำเนินการค้นหารวบรวมความรู้ การบริหารจัดการความรู้ และการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ของทั้ง 3 องค์กร มีการดำเนินการจัดการกับความรู้ทั้ง 2 ประเภทครบถ้วน คือ ความรู้ที่เป็นนัย และความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน สำหรับรูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง 3 องค์กร จะดำเนินการทำใน 2 ส่วนสำคัญ คือ กิจกรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการเก็บกัก และเผยแพร่ความรู้ขององค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร สรุปได้ว่า **ปัจจัยที่สนับสนุน** โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยุการบินคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุน และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร สำหรับบริษัทแพคเกจนั้น นอกจากประเด็นเรื่องความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการความรู้แล้ว ยังพบว่ารางวัลใจที่องค์กรมีให้พนักงานนับเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรที่จะช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ **อุปสรรคหรือปัญหา** พบว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ใน 2 องค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยุการบิน มีความคล้ายคลึงกันในประเด็นของปัญหา 2 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านระบบและด้านคน ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหาที่พบในบริษัทแพคเกจคล้ายคลึงกับประเด็นปัญหาที่โรงพยาบาลศิริราชพบ คือ ปัญหาด้านคนในองค์กรที่เป็นคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กรที่ยังไม่ทราบบทบาทชัดเจนของตนเอง และยังไม่แสดงความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการดำเนินการ

ผลการดำเนินการหลังจากที่นำการจัดการความรู้เข้ามาดำเนินการในองค์กรทั้ง 3 องค์กรมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ความคาดหวังที่จะได้ยังไม่ได้กำหนดชัดเจน เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และค่อย ๆ ให้คนในองค์กรได้ซึมซับและต่อยอดความรู้ไปเรื่อย ๆ ควบคู่กับการพัฒนาระบบในการจัดเก็บ และช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเน้นให้การดำเนินการเป็นไปตามธรรมชาติ น่าจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

ทั้งนี้ ทั้ง 3 องค์กรยังอยู่ในขั้นตอนของการเริ่มต้นในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาในประเด็นของการจัดการความรู้ในองค์กรไทย จึงน่าที่จะได้ศึกษาติดตามผลการดำเนินการหลังเสร็จสิ้นโครงการจัดการความรู้ต่อไป

สวรส บัณฑิตวิทยาลัย. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประสานครหลวง. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (Call No.: 14203)

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาที่พตามตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนาภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร

2) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการทำงานที่ระบุถึงการให้การประชุมเป็นวิธปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ

3) องค์กรมีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจของพนักงาน และพนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าวเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยังไม่มีการจัดทำบันทึกประเด็นความรู้ที่ได้จากการประชุมอย่างเป็นระบบ

4) ปัญหา และอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังแทนความรู้ และองค์กร ยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรม ด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการ ความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้

5) องค์กรมีแนวโน้มที่จะนำระบบ e-Learning และ e-Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ และได้เรียนรู้ เทคโนโลยีมากขึ้น

6) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยาก ที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด

7) สำหรับองค์กรที่ยังไม่สามารถดำเนินโครงการจัดการความรู้ที่เป็น โครงการขนาดใหญ่ และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในระยะเวลาดังนี้ ๆ ได้ ควร พิจารณาริเริ่มโครงการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้และความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ของ องค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

8) ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทาง และแผนงานการจัดการความรู้ ซึ่งอยู่บน พื้นฐานแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ศึกษา โดยที่ ปัจจัยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ได้แก่ การสำรวจความพร้อมในด้าน ต่าง ๆ กล่าวคือ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่ควรเอื้อต่อการเรียนรู้ของ พนักงาน การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน การสนับสนุนอย่างจริงจัง จากฝ่ายบริหารระดับสูง การยอมรับความเสี่ยงหากเกิดข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และต้องให้การสื่อสารทุกช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ที่พนักงานและองค์กรจะได้รับ ตลอดจนยอมรับ ในความสำคัญและเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ อีกทั้งตระหนักว่าองค์กรที่ เรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเท่านั้น จึงจะเป็นองค์กรที่ดำรงอยู่ได้อย่าง มั่นคงในยุคเศรษฐกิจและสังคมบนพื้นฐานความรู้

สุกิจ แตงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร. 2547. การจัดการความรู้ในองค์การ:
กรณีศึกษาบริษัทยูเอชเอ็ม จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (Call
No.: 14290)

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัด
การความรู้ที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันขององค์กรที่ศึกษา รวมถึงการนำมา
ประยุกต์ใช้ทั้งรูปแบบ การนำไปปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค และผลกระทบต่องาน
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจดังกล่าว โดยคาดหวังว่าผลที่ได้จากการ
ศึกษาจะเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นทางวิชาการสำหรับองค์กรที่มีความมุ่งหวังที่จะ
ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานในสายงานการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้บริหารองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ
ความรู้ และนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปสู่การพัฒนา ใช้วิธีการศึกษาและทบทวน
เรียบเรียงจากหนังสือ วารสาร ข้อมูลออนไลน์ (Internet) และเอกสารทางวิชาการ
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การตอบแบบสอบถามของ
หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนหนึ่ง รวมทั้งศึกษาเอกสารต่าง ๆ
ขององค์กรที่ศึกษา ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) องค์กรมีองค์ความรู้ ทั้งความรู้ที่ฝังในตัวบุคคล (tacit knowledge)
และความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล (explicit knowledge) โดยความรู้ที่ฝังในตัว
บุคคลจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ความคิด ความชำนาญของแต่ละบุคคล ส่วน
ความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล จะอยู่ในรูปของเอกสาร ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน
ตำรา ซอฟต์แวร์ เทป ซีดี Intranet Internet

2) องค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ
การกำหนด (define) การสร้างความรู้ (create) การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture)
การกลั่นกรอง (distill) การแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing) การใช้ความรู้ (use)

3) องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ทั้งในรูปแบบที่
เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมสัมมนา อบรม
อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะ สนทนา เสวนา การทำกิจกรรมร่วมกัน การสื่อสาร
ความรู้อาจจะสื่อสารผ่านตัวกลาง คือ เทคโนโลยีสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อีเมล

4) บุคลากรในองค์กรที่มีบทบาทโดยตรงต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยมีทั้งบทบาทในการเป็นผู้สร้าง สนับสนุน การประสาน และผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ออกมาใช้และการแลกเปลี่ยนความรู้ และบทบาทในฐานะนักความรู้

5) องค์กรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งเทคโนโลยีที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

6) องค์กรมีวัฒนธรรมหลักที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับหนึ่ง คือ วัฒนธรรมการไว้วางใจ และวัฒนธรรมพลังรวม

7) ผู้ศึกษาเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร โดยองค์กรจะต้องเริ่มสร้างจากระดับตัวบุคคล ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีวิสัยทัศน์และทิศทางความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่วนหลักการปฏิบัตินั้น จะต้องทำให้เกิดเป็นข้อผูกพัน (commitment) เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบที่จะศึกษาเรียนรู้ก่อให้เกิดความชำนาญ และในระดับหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเรียงจัดเก็บความรู้ที่เกิดจากบุคลากร และขยายขอบเขตจากระดับบุคคลไปสู่การจัดการความรู้ระดับทีมงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

8) ผู้ศึกษาได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรในรูปแบบลักษณะผสมผสานด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ องค์กร กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยองค์กรจะเป็นแหล่งที่รวมข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมถึงบุคลากรที่จะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ ฯลฯ ส่วนกระบวนการนั้นมีทั้งกระบวนการในการดำเนินการจัดการธุรกิจ และกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ องค์ประกอบสุดท้ายคือ เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้นั้นเกิดประสิทธิผล หากองค์กรสามารถบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งสามส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนางานที่มีคุณภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ทั้งยังสามารถพัฒนาคน หรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นพนักงานทุกระดับได้อีกด้วย แต่สิ่งที่จะ

ได้ประโยชน์มากที่สุด คือ ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร หรือหน่วยงาน อันเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน พ้นจากความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการข้อมูลของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ เนื่องจากมีการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์ความรู้ที่มีอยู่ไม่สูญหาย เมื่อจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือเมื่อมีการโอนย้ายพนักงานที่รับผิดชอบ หรือพนักงานลาออกก็สามารถดึงความรู้นั้นออกมาใช้ได้ทันที