

# องค์กรที่ใช้ความรู้หนาแน่น (Knowledge Intensive Organization)

อัครังค์ อุดมไพจิตรกุล

“ทุกวันจะมีคำถามใหม่ๆเสมอ ถ้าไม่อยากให้อ่านาคด  
ไล่ล่า จะต้องกล้าที่จะล้มโดยพัฒนาความรู้ใหม่ไว้ใส่  
อนาคต”

Pachlke (2003) กล่าวว่าสิ่งที่ได้เห็นได้ฟัง และ  
ได้สัมผัสมากที่สุดในชีวิตประจำวันคือ “สื่อ” ในรูปแบบ  
ต่างๆ ซึ่ง “สื่อ” ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของ  
ประชากรโลก และทุกวันจะมีคำถามใหม่ๆ มาให้ขบคิด  
เสมอ จนบางวันหรือเกือบทุกวันเราไม่สามารถใช้ “ความ  
รู้” เดิมวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจกับคำถามเหล่านั้นได้  
และหากองค์กรใดเข้าถึงได้จะทำให้ประสบความสำเร็จ  
อย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับว่า “ความรู้” นั้นมีพลวัต  
สูงในปัจจุบัน ใครไม่ชวนขยายหาความรู้เท่ากับเก็บ  
ความรู้ที่ตกกรุ่นเอาไว้และใช้ประโยชน์ได้น้อยมาก และ  
จะถูกกำจัดออกไปจากการแข่งขัน

ความรู้จึงมีสภาพเหมือนสิ่งมีชีวิต (Organism  
inkinds) ซึ่งเกิดขึ้น ดำรงอยู่แล้วถูกกำจัดออกไปแต่  
ใครก็ตามที่ครอบครองความรู้ผู้นั้นมีอำนาจ Alvin  
Toffler กล่าวว่าความรู้คืออำนาจใหม่ที่มีพลังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง และ Jack  
Welch (2005) เชื่อว่าความรู้จะนำไปสู่ “ชัยชนะ” ใน  
โลกที่มีการแข่งขัน ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่  
องค์กรต้องลงทุนสร้างขึ้นมาตลอดเวลาเพื่อใช้เป็น  
เครื่องมือในการจัดการกับความเสี่ยง ขณะเดียวกัน  
ความรู้ที่สร้างขึ้นมาก็คือ “ทรัพย์สิน” ขององค์กร และ  
เป็นทรัพย์สินที่มีชีวิต เพราะความรู้ดังกล่าว “ฝังอยู่ใน  
หัวพนักงาน” (Tacit Knowledge) ดังนั้นการพัฒนา  
ความรู้ของพนักงานจึงเหมือนกับการเริ่มสิ่งใหม่หรือ  
ความรู้ใหม่จากความรู้เดิมที่พร้อมจะตกกรุ่นและล้าสมัย  
(Starting something new ... especially from in-  
side something old) ซึ่งสอดคล้องกับประสบการณ์  
ของ Brain Tracy (2001) ที่เขียนไว้ในหนังสือ EAT

THAT FROG ว่า “คนที่เก่งกว่าผม ที่แท้เขาแค่  
ทำตัวด้วยความรู้ที่แตกต่างออกไปเท่านั้นเอง” และ  
คนเก่งอย่างนี้เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งตัวเราเองสามารถ  
จะเก่งได้ด้วยวิธีการเช่นเดียวกัน ดังนั้นความรู้จึงเป็น  
อุปกรณ์สำคัญที่ทำให้ผู้ที่ต้องการเปลี่ยนชีวิตตนเอง  
ไปสู่ความสำเร็จที่เขาต้องการ (Blanchard and Gottry  
: 2004) และจะมีบทบาทสูงสุดสมัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

การค้าเสรีคงไม่แตกต่างไปจากการรวมกันบน  
ความเท่าเทียม (Merger of Equal = MOE) ซึ่งเป็น  
จุดประสงค์ที่ดี แต่บางครั้งเป็นไปได้แค่ข้อตกลงแบบ  
แผ่นกระดาษ (Welch : 2005 : 222-5) อุปสรรคที่  
สำคัญไม่ใช่สินทรัพย์หรือเทคโนโลยีแต่ความสำคัญคือ  
“วัฒนธรรมองค์กร” แสดงให้เห็นว่า “ความรู้” ที่  
กล่าวมาตั้งแต่ตอนต้นไม่ได้จำกัดอยู่แค่ความรู้ในอาชีพ  
เทคโนโลยี แต่ยังมีความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
รวมไปถึงวัฒนธรรมของลูกค้า ดังนั้นหน้าที่การงาน  
ของพนักงานในองค์กรจึงเป็นเรื่อง “นำดินแดน” และ  
คนจำนวนมากไม่ได้ทำงานที่ตนเอง “รักจะทำ” แต่  
ต้องทำตัวให้ “รักงานที่ตนเองทำ”

เทคโนโลยีที่คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-  
Based Technology) คือ เทคโนโลยีแห่งความรู้  
(Knowledge Technology) ได้เข้ามามีบทบาทใน  
องค์กรในรูปแบบต่างๆ ทั้งในรูปของ Hardware and  
Software Technology ที่เป็นได้ทั้งตัวป้อน (Input)  
กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) การ  
ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย  
พนักงานที่ได้รับการฝึกมาดี ที่เข้าใจธรรมชาติของ  
เทคโนโลยีและธรรมชาติขององค์กร ซึ่งต้องเป็นพนักงาน  
ที่มีความรู้ที่เรียกว่า “Peopleware” Dr.M. Fogiel  
(2000) กล่าว พนักงานดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติ

สำคัญในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง และความสามารถที่จะทำงานภายใต้เทคโนโลยีใหม่ในองค์กรร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรู้จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่นำไปสู่การทำหน้าที่และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า คัดผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นและพนักงาน โดยไม่ทำลายสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Hale, 2004 : 3) รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตำแหน่ง (Positioning) ของสินค้าที่ทำให้ลูกค้าได้สิ่งที่เกินคาดหวัง

### ทุนนิยมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Capitalism)

ระบบทุนนิยมให้ความสำคัญกับการผลิตที่ “ต้นทุนต่ำสุดและผลผลิตมากที่สุด” บนฐานคิดการผลิตจำนวนมาก (Mass production) จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง อันเป็นที่มาของ “การประหยัดจากขนาด” (Economies of Scales) แต่มักเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ถ้าทุกหน่วยผลิตทำอย่างนั้นสินค้าจะล้นตลาด (Over Supply) ทำให้มีค่าใช้จ่ายอื่นๆตามมาจะไม่ประหยัดจริง แต่หลักการดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้เป็นเวลานาน จนกระทั่งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตได้ถูกนำมาใช้ในธุรกิจ ทำการเชื่อมโยงทั้งการจัดการภายใน คือการเชื่อมโยงการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร กับการจัดการภายนอกคือความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จัดส่งวัตถุดิบ และสร้างความสามารถรวมทั้งความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งปรากฏในลักษณะของ e-business หรือ e-commerce โดยเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา (Pass and Others, 2000 : 142)

เครื่องจักรหรือการทำงานที่ควบคุมโดยมนุษย์ได้พัฒนามาสู่การควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Technology) ได้เข้ามามีบทบาทเชื่อมโยงเศรษฐกิจชุมชน เศรษฐกิจชาติ และเศรษฐกิจระหว่างประเทศให้เข้าเป็นหนึ่งเดียว (Singer : 2004) ในรูปแบบต่างๆ เช่น E-Commerce, Website, Web Application, Extranet, Data Ware-

house และ Data Mining เป็นต้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวได้เพิ่มความซับซ้อนและหลากหลายที่ผสมผสานและมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งด้านการผลิตที่มีส่วนผสมของสินค้าที่ข้ามสายพันธุ์ ที่เรียกว่า Convergence Product และ Rick Kash (2001) กับ Phillip Kotler (2002) พบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการผลิตก็เปลี่ยนจากผู้ผลิตเป็นสำคัญ (Producer Oriented) ไปเป็นการผลิตที่ผู้บริโภคมีส่วนร่วม (Prosumer Oriented) ทำให้กระบวนการผลิตที่ผลิตแล้วขาย (Make and Sell) ไปสู่กระบวนการใหม่ คือเข้าใจเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยฉับพลัน (Sense and Response) (Kotler : 2002) แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตไปจากเดิม (New product and new process) โดยคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นความรู้เชิงลึกที่ผสมผสานกับเครื่องมือไฮเทคอื่นๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารมีผลกระทบต่อโครงสร้างการดำเนินงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานด้วยมือ (Manual Worker) ไปสู่การทำงานด้วยสมอง (Knowledge Worker) เป็นตัวขับเคลื่อนระบบทุนนิยมเดิมให้เข้าสู่ระบบทุนนิยมอิเล็กทรอนิกส์ และในระบบนี้เป็นระบบที่ต้องอาศัยความรู้เพื่อการกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการสื่อสารทางธุรกิจ (Economic Activities and business Communication) เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทางกายภาพที่เข้าสู่ภาวะใกล้วิกฤตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้การดำเนินการในยุคอิเล็กทรอนิกส์ทุนนิยม ที่มีใช้ความรู้เป็นฐานในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและธุรกิจ (Knowledge Economy) และในโลกแห่งการแข่งขันการใช้ความรู้ให้มีพลังเหนือคู่แข่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการต่อสู้ในยุคของโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร

### องค์กรที่ใช้ความรู้หนาแน่น (Knowledge Intensive Organization)

การพัฒนาการของเทคโนโลยีที่ผ่านมาเริ่มจากเทคโนโลยีที่ใช้แรงงานหนาแน่น (Labour intensive

technology) พัฒนามาสู่เทคโนโลยีที่ใช้ทุนหนาแน่น (Capital intensive technology) ผลของเทคโนโลยีทั้งสองที่ผ่านมาได้ทำความสิ้นเปลืองทรัพยากรทางกายภาพลงอย่างรวดเร็วจนเข้าสู่ภาวะวิกฤตด้านทรัพยากรทางกายภาพ และหาทางออกโดยให้ความสำคัญกับ “สมอง” ของมนุษย์ ซึ่งเป็นขุมทรัพย์ในตัวมนุษย์ (Treasure within) หรือเป็นสินทรัพย์ที่มีชีวิต และถูกนำมาใช้เพียงส่วนน้อย ทำให้เกิดการทุ่มเทพพัฒนามนุษย์เพื่อนำไปสู่ประชากรที่มีความรู้ที่ปรารถนา (Peopleware) ที่มีความพร้อมในการทำงานซึ่งคือยุคที่ใช้ความรู้หนาแน่น (Knowledge intensive technology) เพื่อตอบสนองให้เทคโนโลยีประเภทนี้ดำเนินการไปได้ สังคมฐานความรู้ (Knowledge- Based Society) ได้ถูกสถาปนาขึ้นมา โดยสนับสนุนให้การเรียนรู้ของประชาชนในสังคมสามารถเรียนรู้ได้จากเพื่อน คนรอบข้าง จากสื่อต่าง ๆ ในสังคมเพื่อก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ขณะเดียวกันองค์กรก็พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างพนักงานเพื่อพัฒนาความรู้และพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต ที่เรียกว่า “การจัดการความรู้” โดยวิธีการดังกล่าวจะสนับสนุนระบบอิเล็กทรอนิกส์ทุนนิยมให้พัฒนาได้รวดเร็วขึ้น เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทำให้เทคโนโลยีมีความรู้เข้มข้นมากขึ้นมากขึ้น จำเป็นที่พนักงานต้องเพิ่มความรู้ของตนเอง และระหว่างพนักงานด้วยกันเพื่อจะนำความรู้มาใช้พัฒนาองค์กร ทำให้คุณลักษณะขององค์กรเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้หนาแน่น (Knowledge Intensive Organization)

#### การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนองค์กรที่ใช้ความรู้หนาแน่น

ในองค์กรที่ใช้ความรู้หนาแน่น การฝึกอบรมจะทำได้ผลน้อยกว่าการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานเอง มีความเหมาะสมทั้งด้านกระบวนการและวัตถุประสงค์ ในการทำกิจกรรมเศรษฐกิจและธุรกิจที่ต้องการให้มี “การมีส่วนร่วม” และตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติ

งานภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ร่วมโดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ จากวัฒนธรรมสั่งการหรือคุณพ่อรู้ดีมาเป็นการปรึกษาหารือร่วมกัน หรือเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากวัฒนธรรมอำนาจไปสู่วัฒนธรรมความรู้
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกิจกรรมต่าง ๆ มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์อยู่บนความพร้อมของทุกฝ่าย
3. จัดเวทีการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นพื้นที่ในการนำเอาความรู้จากการปฏิบัติงานกับความรู้เพื่อการปฏิบัติงานมารวมให้ความรู้เพื่อพัฒนางานที่ทันสมัยอยู่เสมอ พื้นที่หรือเวทีที่จัดนั้นทุกคนต้องถอดฐานะตำแหน่งในหน้าที่การงาน เหลือเพียงเพื่อนร่วมงานที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้บริการวัตถุประสงค์การจัดการความรู้เพื่อป้องกันการครอบงำและกดดันเพื่อนร่วมงาน (Takeuchi and Nonaka : 2004)
4. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานนำเอาความรู้ที่ติดตัว (Tacit Knowledge) ไปปฏิสัมพันธ์กับความรู้ของผู้ที่ผู้อื่นรวมทั้งเพื่อนร่วมงาน (Explicit Knowledge) และความรู้ขององค์การ (Embedded Knowledge) มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ที่ติดตัวของแต่ละคน และความรู้ขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพของสินค้าตามที่ลูกค้าคาดหวัง วิธีการในขั้นนี้จะมีประสิทธิภาพสูงมาก โดยพนักงานที่เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้จะต้องมี “ทัศนคติเชิงบวก” ซึ่งต้องเริ่มที่ตนเอง โดยมีการจัดการตนเอง (Managing Yourself) เพื่อสร้างความรู้ในตนก่อนเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้
5. ต้องตระหนักว่าความรู้นั้นมีพลวัต ภายใต้โลกาภิวัตน์นั้นความรู้เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังกล่าวในตอนต้นแล้วว่า “ทุกวันจะมีคำถามใหม่ๆ เสมอ” เหมือนถูกอนาคตไล่ล่า จำเป็นต้องพัฒนาความรู้เพื่อล่าอนาคต ความรู้อยิ่งเข้มข้นหรือหนาแน่นมากเพียงใด องค์กรจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมากเท่านั้น ดังนั้น เกสยิว “Thesis-Antithesis-Synthesis-

Spiral” เป็นเหตุผลที่ยืนยันว่าความรู้นั้นมีพลวัตร “เกลียว” ดังกล่าวก็เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ เพื่อองค์กรที่ใช้ความรู้อย่างหนาแน่น



6. การสร้างความรู้ใหม่โดยการจัดการความรู้ Hirotaka และ Nonaka (2004) ได้นำเสนอตัวแบบ “SECI” ในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ดังภาพ

**S-Socialization** : กระบวนการสร้างความรู้จากงาน เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงานโดยใช้สภาพจริงที่เกิดขึ้นในการทำงานเข้ามาเป็นองค์ประกอบหลักของปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ใหม่ในตัวพนักงาน (Tacit Knowledge) ที่จะไปส่งเสริมให้การทำงานมีคุณค่าและคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยที่เริ่มที่ใจของตัวพนักงานที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน (Mental and Personal mastery)

ใหม่ที่ใช้เป็นความรู้ขององค์กร (Embedded Knowledge) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งยึดความคิดที่เป็นองค์รวมและเป็นระบบ (Holistic and System Thinking)

**E-Externalization** : กระบวนการสร้างความรู้จากการเชื่อมโยงความรู้ เป็นกระบวนการเชื่อมโยงความรู้ในตน (Tacit Knowledge) ของแต่ละคน โดยสนทนาแลกเปลี่ยนและปฏิบัติจริงได้ต่อบ เพื่อพัฒนาความรู้ในตนไปสู่ความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) เป็นการร่วมสานวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร (Shared Vision)

**I-Internalization** : กระบวนการสร้างความรู้โดยปฏิสัมพันธ์ทุกส่วน เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กลุ่มงาน องค์กร และสภาพแวดล้อม ให้มีความสามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Learning and Working) เพื่อพัฒนาความรู้ภายในตนอันจะนำไปสู่การเพิ่มความรู้ในการทำงาน และส่งผลต่อไปยัง Socialization และเกลียวพัฒนาความรู้ก็ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานอย่างเข้มข้นตลอดเวลา

**C-Combination** : กระบวนการสร้างความรู้จากการรวบรวมและบูรณาการ เป็นกระบวนการในการรวบรวมและบูรณาการความรู้ภายนอกอย่างเป็นระบบเพื่อนำเอาสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับความรู้ภายนอกเพื่อให้พัฒนาความรู้

**คำตอบของอนาคตอยู่ในความรู้**  
เทคโนโลยีที่มีคอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-Based Technology) เป็นเทคโนโลยีแห่งความรู้ ได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันทั้งด้านผู้ผลิตและด้านผู้บริโภคดังตัวอย่างสินค้าประสมข้ามพันธุ์ (Convergence product) เช่น มือถือยุคใหม่ที่เป็นส่วนประสมของโทรศัพท์ กล้องถ่ายภาพ เครื่องคิดเลข

แหล่งพบเพื่อน วิทยุ เครื่องบันทึกข้อความ เป็นต้น เข้าด้วยกัน และการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในการผลิตที่เรียกว่า Prosumer เป็นต้น โดยภาพรวมเทคโนโลยีแห่งความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการในการผลิตและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมารองรับและนวัตกรรมดังกล่าวคือผลผลิตของความรู้ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เริ่มจากการจัดการตนเอง (Managing Yourself) เพื่อสร้างความรู้ในตนเองก่อนเข้าสู่กระบวนการ “การจัดการความรู้” เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในกาแข่งขันยุคที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และความเข้มข้นการใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจจะเพิ่มอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนในการแข่งขัน เพราะความรู้มีความมหัศจรรย์ที่สำคัญคือ ต้นทุนต่ำในการกระทำซ้ำ แต่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ในอัตราเพิ่ม (Increasing Returns) ทำให้เป็นปัจจัยจูงใจ (Pull factors) ให้ระบบ

ทุนนิยมอิเล็กทรอนิกส์พัฒนาและนำเอาเทคโนโลยีแห่งความรู้มาเป็นฐาน ทำให้องค์กรต้องใช้ความรู้หนาแน่น (Knowledge Intensive Organization) ในระบบนี้จำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ ซึ่ง D.J. Trump (2005) เรียกว่า “คนเก่ง” และพนักงานดังกล่าวจะทำให้องค์กรดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของลูกค้า (Best Practice) ต้องเริ่มที่ตัวพนักงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเตรียมตัวเอง และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความรู้ใหม่มาพัฒนางานเก่าและสร้างงานใหม่ทำให้องค์กรใช้ความรู้หนาแน่นเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และไม่อยู่ในสภาพประหม่า ตื่นกลัว จนกระทั่งไม่กล้าเข้าใกล้เทคโนโลยีแห่งความรู้ (Technology Shock) ทำให้เป็น “พนักงานตกโลก” แต่วิ่งเข้าหาความรู้ สร้างความรู้และจัดการความรู้เพื่อให้เป็น “พนักงานที่ทันโลก” สามารถ “ไล่ล่าอนาคต”

### บรรณานุกรม

- Blanchard, Ken and Steve Gottry (2004). **The On-time On-Target Manager**. NY : Harper Collins Publishers; Inc.
- Fogiel, M. (2000). **Psychology II**. NJ: Research & Education Association.
- Hale, Judith (2004). **PERFORMANCE-BASED MANAGEMENT**. SF : Pfeiffer.
- Kash, Rick (2001). **The New Law of Demand and Supply**. London : Doubleday.
- Pachlke, Robert C. (2003). **Democracy's Dilemma : Environment, Social Equity and the Global Economy**. London : The MIT Press.
- Pass, C., Bryan Lowes and Leslie Davis (2000). **Collins Dictionary Economics (3<sup>rd</sup> ed.)** Glasgow : Harpercollins Publishers, Inc.
- Takeuchi, Hirotaka and Ikujiro Nonaka (2004). **Hitotsubashi on knowledge Management**. Singapore : John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Tracy, Brain (2001). **East That Frog**. SF : Berrett-koehler Publishers, Inc.
- Trump, Donald J. (2005). **TRUMP : How To Get Rich**. NY : Ballatine Books.
- Singer, Peter (2004). **One World : The Ethics of Globalization**. US : Yale University Press.
- Welch, Jack (2005). **Winning**. NY : Harper Collin Publishers, Inc.