

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการจัดการการให้บริการผู้ป่วยนอกอย่างมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล ออมัน้อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
- 3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้ป่วยนอก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแบบสัมภาษณ์โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1

แบบสัมภาษณ์ที่กำหนดรูปแบบ (Structured Questionnaires) เพื่อให้แต่ละหน่วยงานที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ได้ตอบอย่างเป็นทางการ โดยแบบสอบถามนี้จะครอบคลุมถึง นโยบาย โครงสร้างการบริหารจัดการภายใน ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในเกี่ยวกับ การให้บริการผู้ป่วยนอก ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงนโยบาย และโครงสร้างการบริหารจัดการ ขั้นตอนการปฏิบัติของแต่ละสังกัด รวมถึงบุคคลกร การจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นที่ควรให้บริการผู้ป่วยนอก

**ขั้นตอนที่ 3** สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) และเก็บรวบรวมข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 4** ผู้วิจัยนำคำสัมภาษณ์ที่บันทึกได้ มาเรียบเรียง และส่งร่างการบันทึกที่ได้ให้ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อสอบถามข้อเท็จจริงและความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล พร้อมเอกสารหลักฐานแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) กรณีมีข้อความที่คลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจะทำการยืนยันข้อเท็จจริงและปรับปรุงร่างบันทึกและนำเสนอใหม่

#### 3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีแหล่งข้อมูลที่สำคัญแหล่งได้แก่

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ ตำรา หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

##### 3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ

- ก. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล ออมัน้อย
- ข. รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล ออมัน้อย
- ค. หัวหน้าแผนกห้องจ่ายยาและเวชภัณฑ์โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล

อมัน้อย

- ง. หัวหน้าแผนกรังสีวินิจฉัยโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 จ. หัวหน้าแผนกกายภาพบำบัดโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ฉ. หัวหน้าแผนกห้องปฏิบัติการเทคนิคการแพทย์โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย
- ช. หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก(S) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ซ. หัวหน้าแผนกฉุกเฉินโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ฅ. หัวหน้าแผนกOPD สูตินรีเวชโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ญ. หัวหน้าแผนก OPD ศัลยกรรมโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ฎ. หัวหน้าแผนกOPD อายุรกรรมโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ฏ. หัวหน้าแผนกOPD กุมารเวชโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ฐ. หัวหน้าแผนกOPD กระดูกและข้อโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ท. หัวหน้าแผนกOPD ตรวจสุขภาพโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ด. หัวหน้าแผนกเวชระเบียนโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 น. หัวหน้าแผนกนำส่งโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย  
 ด. หัวหน้าแผนกลูกค้าสัมพันธ์โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกห้องจ่ายยาและเวชภัณฑ์หัวหน้าแผนกรังสีวินิจฉัยหัวหน้าแผนกกายภาพบำบัดหัวหน้าแผนกห้องปฏิบัติการเทคนิคการแพทย์หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก( S) หัวหน้าแผนกฉุกเฉิน หัวหน้าแผนก OPD สูตินรีเวช หัวหน้าแผนก OPD ศัลยกรรมหัวหน้าแผนกOPD อายุรกรรมหัวหน้าแผนกOPD กุมารเวชหัวหน้าแผนกOPD กระดูกและข้อหัวหน้าแผนกOPD ตรวจสุขภาพหัวหน้าแผนกเวชระเบียนหัวหน้าแผนกนำส่ง และหัวหน้าแผนกลูกค้าสัมพันธ์

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.3.1 การสร้างเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ

- 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการการวางแผน การให้บริการ การประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข จากกิจกรรมของโรงพยาบาลที่เคยปฏิบัติหรือเกิดขึ้นมาแล้วจากอดีตถึงปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (Individual depth interview) เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกถึงคำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วย การสัมภาษณ์แบบนี้ จะใช้ได้ดีกับการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพในลักษณะต่างๆ
- 3) การตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะต้องผ่านการตรวจสอบถึงความเที่ยงและความตรงต่อเนื้อหาและได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการให้บริการผู้ป่วยนอก

### 3.3.2 การจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แหล่งความรู้มีอยู่มากมาย และกระจัดกระจายอยู่ในหลายรูปแบบ ความรู้เป็นผลผลิตของสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ และกรอบแนวคิดต่างๆ รวมถึงทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งใช้เพื่อการตัดสินใจ การดำเนินชีวิตของมนุษย์ ชีวิตส่วนตัว หรือการทำงานในองค์กรต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Knowledge Management เกิดจากข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทำให้องค์กรต่างๆ มีข้อมูลจัดเก็บอยู่จำนวนมาก และเกิดความต้องการที่จะจัดให้อยู่อย่างเป็นระเบียบ เข้าถึงง่าย ทันต่อการนำไปใช้งาน (ไพบูลย์ ปะวะเสนะ, 2547)

#### 1) ความเป็นมาของการจัดการความรู้

สารสนเทศกระจัดกระจาย และการจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลายที่พิถีพิถันยิ่งไปกว่านั้นคือมีข้อมูลมากมายแต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาในการค้นหานั้น การจัดการความรู้ที่มีระบบ จะช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างคุณค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุนด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ด้วย (เอื้อน ปิ่นเงิน และยีน ภู่วรรณ, 2546)

ขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือ การจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่ กฎ ระบบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นประจำ รูปแบบ ความแปลกแยก หรือสิ่งผิดปกติจากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่

ในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ โดยมีเหตุผลดังนี้ (Twana, 2000,p.6)

(1) บริษัทต่างๆ กลายเป็นองค์กรแห่งความรู้ มีการใช้ความรู้ในการทำงานมากขึ้นรวมถึงการแข่งขันทางด้านธุรกิจ

(2) การเปลี่ยนแปลงของตลาดการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กรพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร

(3) การจัดการความรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

(4) ความรู้ทำให้องค์กรอยู่รอด

(5) ความซับซ้อนขององค์กรในปัจจุบันจึงต้องมีการจัดการความรู้

(6) ความรู้ช่วยในการตัดสินใจ

(7) ความต้องการในการใช้ความรู้ร่วมกัน

(8) ความรู้เฉพาะบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร

(9) การเติบโตของบริษัทและธุรกิจ

## 2) ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการและบุคลากรด้านการจัดการความรู้หลายท่านและหลายสถาบันได้เห็นความสำคัญและทำการศึกษารูปแบบ แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

Hedeo Yamazaki (อ้างถึงใน วรรณทร์ ภูเจริญ, 2548) ได้แสดงปิรามิดของความรู้โดยเริ่มจากฐานล่าง คือ ข้อมูล ทำการสังเคราะห์จนได้สารสนเทศ แล้วคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงจนได้ความรู้ และนำไปใช้จนเก่งกลายเป็นปัญญา ซึ่งจะผ่าน 3 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การตีความ ขยายความเข้าใจ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

วรรณทร์ ภูเจริญ (2548) กล่าวถึงวงจรความรู้ว่ามีขั้นตอนของวงจร คือ

- (1) Identify ระบุค้นหา กำหนดความรู้และแหล่งความรู้
- (2) Capture คือ การเก็บสะสม รวบรวมความรู้ต่าง ๆ
- (3) Select ประเมินคุณค่าดูว่าขัดแย้งกันเองหรือไม่ จริงหรือเท็จ
- (4) Store จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร
- (5) Apply นำไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหา วิจัย อบรม
- (6) Create สร้างความรู้ใหม่ๆ ทดลองวิจัย
- (7) Sell นำไปขายสร้างสินค้าใหม่ บริการใหม่ ๆ

Laudon (2000) กล่าวถึง Knowledge Management ว่าการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบ และระบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่างๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่จะสามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีม ในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

Stair (2001) กล่าวว่า การบริหารการจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมจัดการความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าจะความรู้ที่นั้นจะอยู่ในคอมพิวเตอร์ ในกระดาษหรือตัวบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากรได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

Tiwana (2000) ให้ความหมายการบริหารจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการความรู้ในองค์กร สำหรับงานด้านธุรกิจ

วีรุธ ศิรานนท์ (2542) กล่าวถึง การบริหารจัดการความรู้ว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้เป็นอย่างดีจะเป็นระบบ ก็จะเกิดเป็นโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนภายในองค์กรเดียวกัน เมื่อรวบรวมแล้วก็มี การนำ

ความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ และการจำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กรในการบริหารจัดการและนำความรู้เผยแพร่ต่อสาธารณชนต่อไป

### 3) การจัดการความรู้ในประเทศไทย

วิจารณ์ พานิช (2547) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้ดำเนินการเผยแพร่แนวคิดด้านการจัดการความรู้ได้กล่าวว่า ความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเสมือน 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน คือ อาจมองว่าเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ มองว่าเป็นคนละเรื่องแต่เกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันได้ ในการดำเนินการจัดการความรู้ต้องนำหลักการและวิธีการขององค์กรเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ และในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเรียนรู้ ก็ต้องนำเอาวิธีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้ การเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวใจการเปิดรับจับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเอาใจใส่ข้อมูลนั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน เมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ ก็หมายความว่า มีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์กรได้ เป็นการโยงเข้าหากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงเช่น ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์กร และของพนักงาน Competency มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า Output สูง โดยที่ input ต่ำ 2) เกิดการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากการทำงานและเกิดทักษะในการเรียนรู้ที่เรียกว่าเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) 3) มีการพัฒนาความรู้ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์กรและในพนักงาน และ 4) องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้ อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรเรียนรู้

ส่วนการจัดการความรู้ วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่ยากซับซ้อนและมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้นและทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การได้มาจากภายนอกองค์กร การนำเอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยที่อาจเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมยาวนานเป็น ภูมิปัญญา เป็นความรู้ขององค์กร และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นความรู้จากภายนอกและความรู้ของกลุ่ม ผู้ร่วมงาน ความรู้ดังกล่าวต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อกาลเทศะ หรือบริบทขององค์กรและเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานก็มีการนำประสบการณ์จากการทำงานของพนักงานมาร่วมกันกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ ในกระบวนการจัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ทั้งที่เป็นการสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และสร้างความรู้หลังจากงานสำเร็จหรือเสร็จ

สิ้น ต้องมีกระบวนการดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานอย่างเข้มข้น ทำให้ความรู้ของบุคคลถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์กร มีการจัดเก็บความรู้ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ค้นหาใช้งานได้ง่ายที่เรียกว่า “การจัดการความรู้แบบฉับพลัน(Just in Time Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้(Resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็นอย่างดีคือ ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน(Specialization) เน้นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการอยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน ส่วนความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็นความรู้ ยุคที่ 2 ซึ่งเป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้ในงานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งานหรือสร้างขึ้น โดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้นี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กรนั้นๆ ความรู้ในยุคที่ 2 เน้นความรู้เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยการจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในที่นี้ คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่ได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง และ 3) เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

การนิยามคำว่า “ความรู้” มีความหมายหลายนัย และหลายมิติ เช่น ความรู้ คือ สิ่งที่สามารถนำไปใช้ไม่หมดหรือสึกหรอ แต่ยิ่งออกเเยหรือออกงามขึ้น ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ เป็นต้น

ในยุคแรกๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้มองว่า ความรู้มาจากการจัดระบบและตีความสารสนเทศ (Information) ตามบริบทและสารสนเทศก็มาจากการประมวลข้อมูล (Data) ความรู้ไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในยุคสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน(Knowledge-based Society) มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญาหรือทุนความรู้ สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า (Value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

แนวคิดการจัดการความรู้ของ โนซากะ และทาเคอุชิ Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2547) เสนอเกลียวความรู้SECI ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำ

รูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก(Facit Knowledge) หรือประสบการณ์(Externalization) ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่ากับการเปลี่ยนความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่ายผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ในกระตาะเข้าด้วยกันเรียกว่าCombination ก็จะได้ความรู้ในกระตาะที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นกระบวนการสุดท้ายในวงจรSECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการบันทึกความรู้ในกระตาะไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนหรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้ไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิดความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้นเป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีกวงจรSECI ดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ เป็นระบบบริหารจัดการความรู้ให้เป็นระเบียบ ครอบคลุมง่ายต่อการเรียกใช้ จัดเก็บตามความต้องการ เก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กรตลอดไป โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน(Right Knowledge - Right People - Right Time)

นอกจากนี้มีการศึกษาของวิจารณ์ พานิช (2547 หน้า 120-122) ซึ่งมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

(1)ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ระบบที่เน้นการแข่งขันระหว่างบุคคล ให้รางวัลแก่ผลงานระดับบุคคลนั้นมีผลต่อการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แต่ระบบการให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานของกลุ่มบุคลากร เน้นการยกย่องกระบวนการร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้นำมาสู่การสนับสนุนการจัดการความรู้

(2)ความรู้และทักษะ ทั้งระดับบุคคล หรือเครือข่ายมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากผู้นำต้องมีความจริงจัง ให้การสนับสนุน และทำให้เป็นตัวอย่าง โครงสร้างขององค์กรเปิดโอกาสในการแสวงหาความรู้ เปิดสู่สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลช่วยส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการการเข้าถึงแหล่งความรู้ ช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูล ช่วยในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ การถ่ายทอดข้อมูลภายใต้การจัดการอย่างเหมาะสมให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร มีการประเมินผลทำให้เข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ขั้นตอนต่างๆ ผลลัพธ์จากกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นมีระบบการให้รางวัลและการยกย่อง เน้นการยกย่องกระบวนการร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้นำมาสู่การสนับสนุนการจัดการความรู้ และทักษะทั้งระดับบุคคลหรือเครือข่ายมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนาเกะ และทาเคอุชิ(Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2547)

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (Create Knowledge Vision) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานตีความวิสัยทัศน์หลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่พันธกิจย่อยของหน่วยงาน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงการชี้แจงสื่อสาร ถ่ายทอด ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายความรู้แก่บุคลากรเป็นระยะ และโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ตามแนวคิดของ โนนากะ และทาเคชิ ในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อย ร่วมกันตีความนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวมทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ เพราะเป็นการสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและมีการสื่อสารเกี่ยวกับความรู้ให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2547)

วิสัยทัศน์ (Vision) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า ไวิส (Visus) หรือไวดอร์ (Videre) แปลว่าการมองเห็นสิ่งที่เห็นค่าๆ นี้มีรากศัพท์เดียวกับคำหลายคำที่เกี่ยวข้องกับการมองเห็นและการเดินทาง คือคำว่าวิว(View), ไวด์ (Vide), วิชั่นเนอร์ (Visionary) โดยชาวตะวันตกมีความเชื่อว่าการได้เห็นเป็นบ่อเกิดแห่งปัญญา(เจนระวี ตันตะสุวรรณ, 2542) วิสัยทัศน์คือ สภาพอนาคตที่องค์กรปรารถนาตั้งดูใจ ซึ่งจะต้องเป็นไปได้สามารถที่จะ ดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งที่น่าเชื่อถือและวิสัยทัศน์คือ ทศนะหรือความคิด รวมทั้งความฝันที่มีอยู่ (ปาริชาติ สนธิชัย, 2540) วิสัยทัศน์เป็นภาพลักษณ์ในอนาคตที่เราปรารถนาจะเป็นการที่จะกล่าวถึง วิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะทำให้เป็นจุดศูนย์รวมต่อสมาชิกทุกระดับต่อองค์กร และยังเป็นตัวช่วยบอกทิศทางของการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ความสำคัญของวิสัยทัศน์คือ สร้างความดึงดูดใจให้ มุ่งสู่ออนาคต และส่งเสริมให้ความตั้งใจของบุคลากรมุ่งไปในทิศทางที่องค์กรจะไปเพื่อสู่เป้าหมายที่กำหนด (Senge, 1990 อ้างถึงในสิริกร เทียวสกุล, 2549) วิสัยทัศน์จึงมิใช่เป็นเพียงกรอบแนวคิด แต่ยังเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจและมุ่งมั่น (Hitchcock, 1996 อ้างถึงในสิริกร เทียวสกุล, 2549)

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นความคิดรวบยอดโดยบ่งบอกถึงค่านิยม เป้าหมาย และภารกิจขององค์กรไว้ด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้ยึดถือและเป็นแนวปฏิบัติ

การมีวิสัยทัศน์ที่ดี เหมาะสม น่าเชื่อถือ จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในหน่วยงาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังร่วม



แรงร่วมใจจากทุกฝ่ายเน้นให้มีจุดสนใจจุดเดียวกัน เพราะทุกอย่างต้องมุ่งตรงไปสู่จุดเดียว และเป็นตัวควบคุมทิศทางในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์มีความสำคัญ 2 ประการ คือ สร้างแรงดึงดูดใจไปสู่อนาคต ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลค้นหาบทบาทของตนเองและทำงานอย่างมีเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็น การส่งเสริมให้ความตั้งใจของบุคคลมุ่งไปในทิศทางเดียวกันที่องค์กรกำลังจะไป(Hitchcock, 1996 อ้างถึงใน สิริกร เทียวสกุล, 2549)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผลแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของการพัฒนาที่กำหนดไว้และจากการศึกษาวิสัยทัศน์ผู้นำทางการศึกษา กรณีศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ทวีลาภ ของปรีชาชาติ สนธิชัย (2540) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ของผู้นำทางการศึกษา เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ระดับสติปัญญา ความรู้จากการเรียนรู้ การได้รับประสบการณ์ความรู้ ปัจจัยภายนอกได้แก่ ปัญหาขาดแคลน อิทธิพลจากแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อิทธิพลของแนวคิดจากต่างประเทศ

ดังนั้น กิจกรรมในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ของหัวหน้าหน่วยงาน คือ การที่หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานตีความวิสัยทัศน์หลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่พันธกิจย่อยของหน่วยงานและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ของหน่วยงานรวมถึงชี้แจง สื่อสาร ถ่ายทอด ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายความรู้แก่บุคลากรเป็นระยะและโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ คือ

(1) การสร้างทีมจัดการความรู้ หมายถึง การจัดตั้งทีมงานที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมกำหนดกฎ กติกา ในการทำงานของทีมจัดการความรู้และกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกในทีมจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช,2547) ในการสร้างทีมจัดการความรู้ การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคณา แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ) วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและ 3) ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

(2) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ที่จริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา(Acquire) สร้าง(Create), สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ(Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้(Knowledge Specialist)

(1.1) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน(Socialization)

(1.2) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย

เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดเจนจากความรู้ฝังลึก(Externalization) และนำความรู้ชัดเจนมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น(Combination)

(1.3) วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลางหน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยจับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง“ยกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดเจน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในกระบวนการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดเจน นอกจากนี้ วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ“เกลียวความรู้”(Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรก คือ เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนาฝ่ายผลิต เป็นต้น

(1.4) ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กรในที่นี่หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กรในลักษณะของการเกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และภาคภูมิใจผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติ และความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

ก. ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กรในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of direction

ข. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ Project Team

ค. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

ง. ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team

จ. ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (Creative Chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

ฉ. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงาน ระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาใจ (Commitment) ของการจัดการความรู้

ช. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

จากการศึกษาสรุปว่า การสร้างทีมในการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดตั้งทีมงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการจัดการความรู้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของสมาชิกในทีม และวางกฎกติกา ในการทำงานของทีมจัดการความรู้ชัดเจน สมาชิกในทีมต้องมีลักษณะความสามารถตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ เช่น ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้และผู้เชี่ยวชาญความรู้ในหน่วยงาน นอกจากนี้ต้องตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในองค์กรที่ผู้บริหารร่างขึ้นนำมาสื่อสารถ่ายทอดพูดคุย ทำความเข้าใจในหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในระดับบุคคล และระดับทีมในทิศทางเดียวกัน

3) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อม ในหน่วยงานให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้รวมถึงการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ตามแนวคิดของโนนากะและทาเคอชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2547) ในการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จาก ประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้น คือ Socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

จากการศึกษาสรุปว่า กิจกรรมการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น หมายถึง การที่องค์กรจัดสภาพแวดล้อมให้หน่วยงานให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ รวมถึงการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

4) การจัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนารูปแบบการทำงาน หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานที่จะพัฒนางานบริการและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มีคุณภาพให้บรรลุเป้าหมาย คือ ตอบสนองตรงเป้าหมายของผู้รับบริการ และตรงเป้าหมายขององค์กร มีนวัตกรรมการพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคอชิ Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2547) ในการจัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนารูปแบบการทำงาน ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคมหรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผล หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

จากการศึกษาสรุปว่า การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีหลายระดับ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรจัดโครงสร้างหน่วยงานในระบบงานปกติ และมีการจัดโครงสร้างทีมงานจัดการความรู้ รวมถึงจัดโครงสร้างที่มีหน้าที่ในการสังเคราะห์และพัฒนาความรู้โดยจัดให้มี

กระบวนการในการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดกิจกรรมวิธีปฏิบัติ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร  
อำนาจหน้าที่ การใช้ทรัพยากรและการติดต่อสื่อสาร

5) การเน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน(Middle-up down management) หมายถึง การที่ให้อำนาจหน้าที่แก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานการสนับสนุน  
บุคลากรด้วยการให้โอกาสความก้าวหน้า ในงานการให้ทรัพยากร การส่งเสริมความรู้หรือทักษะในงานที่  
มอบหมาย การสร้างแรงจูงใจและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการความรู้ของ  
องค์กร ตามแนวคิดของโนนาเกะ และทาเคอุชิ(Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช,  
2547) ในการเน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” ด้านการจัดการ  
กล่าวถึง วิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (Top-Down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (Bottom-up) แต่ตาม  
แนวคิดของโนนาเกะ และทาเคอุชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2547)  
แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-  
ลง”(Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน  
โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความ  
เป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตก กล่าวว่าผู้บริหาร  
ระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์” แต่แนวคิดของโนนาเกะและทาเคอุชิ  
(Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2547) เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการ  
จัดการความรู้ผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง  
และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากการศึกษาสรุปว่า กิจกรรมการใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อน ตามแนวคิด  
ของโนนาเกะ และทาเคอุชิ(Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช,2547) เป็นกิจกรรมการ  
ให้อำนาจหน้าที่แก่พยาบาลระดับปฏิบัติการในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย การสนับสนุนบุคลากรด้วย  
การให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน การให้ทรัพยากร การส่งเสริมความรู้ ทักษะในงานที่มอบหมาย การ  
สร้างแรงจูงใจและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้  
ของหน่วยงาน

6) การเปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ“บทบาท”(Hypertext) หมายถึง ความสามารถที่จะให้มี  
การจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างบริบทของระบบงานตามปกติ บริบทของระบบ Project  
team ที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ และ  
บริบทฐานความรู้ที่ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม สังเคราะห์ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบท  
ข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของ  
พนักงานทุกระดับ ทุกบริบทตามแนวคิดของโนนาเกะ และทาเคอุชิ(Nonaka & Takeuchi,1995 อ้างถึง  
ในวิจารณ์ พานิช, 2547) ในการเป็นองค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลาย  
บริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็ม  
เวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 ชั้น อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้  
หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3  
ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบาท ได้แก่ ( 1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบ  
องค์กรแบบพีระมิต หรือ bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุ

เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของProject Teamสมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์การจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ และ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledgebase) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กร ยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริษัท

จากการศึกษาสรุปว่า การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา กระบวนการ เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานความแตกต่างกันมีความเชื่อและวิธี คิดแตกต่างกัน ร่วมพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุ ประสิทธิภาพที่กำหนดองค์กรต้องปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นตลอดเวลา องค์กรต้องมอบสิทธิ อำนาจแก่ทีมจัดการความรู้ในการบริหารการพัฒนากระบวนการ และทีมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา กระบวนการอย่างใกล้ชิด และองค์กรต้องมีการส่งเสริม มีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการบริการ โดยยอมรับให้มีข้อผิดพลาดได้บ้าง เพราะการมีบุคคลที่หลากหลายเข้าร่วมกิจกรรมย่อมมีความชำนาญต่างกัน

7) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก หมายถึง ความสามารถที่จะให้มีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์ให้สังคม และมีการเชื่อมโยงสกัดความรู้จากผู้รับบริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการใช้บริการขององค์กร ตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995 อ้างถึงใน วิจารย์ พาณิช 2547) ในการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร จะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสาร ความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือ เครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์ หรือทำความดี ให้แก่สังคม และ (3) การเชื่อมโยงและสกัด”ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

จากการศึกษาสรุปว่า กิจกรรมในการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก เป็นการจัดการกิจกรรมในการติดต่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรเครือข่ายภายนอกอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบหรือช่องทางในการตรวจสอบข่าวสารความรู้ในหน่วยงานให้ทันสมัย รวมถึงการนำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการมาพัฒนาการบริการในหน่วยงาน

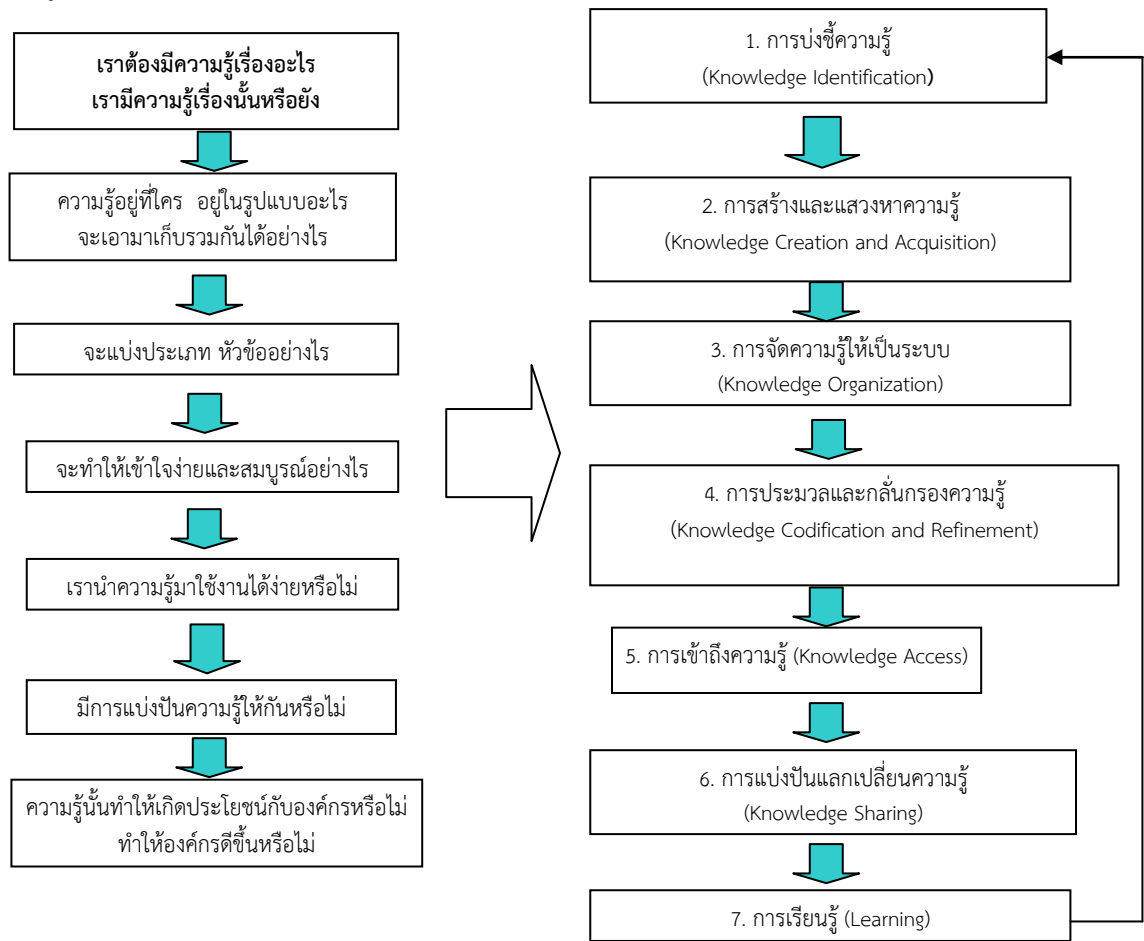
โดยสรุป แนวคิดการจัดการความรู้สามารถเลือกสรร เพื่อนำไปปรับใช้ให้เข้ากับหน่วยงานหรือองค์กร ได้ตามความเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### 5) กระบวนการจัดการความรู้

จากรายละเอียดข้างต้นพอสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

(1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือหรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

(2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม



ภาพ 3-1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

6) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ควรทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

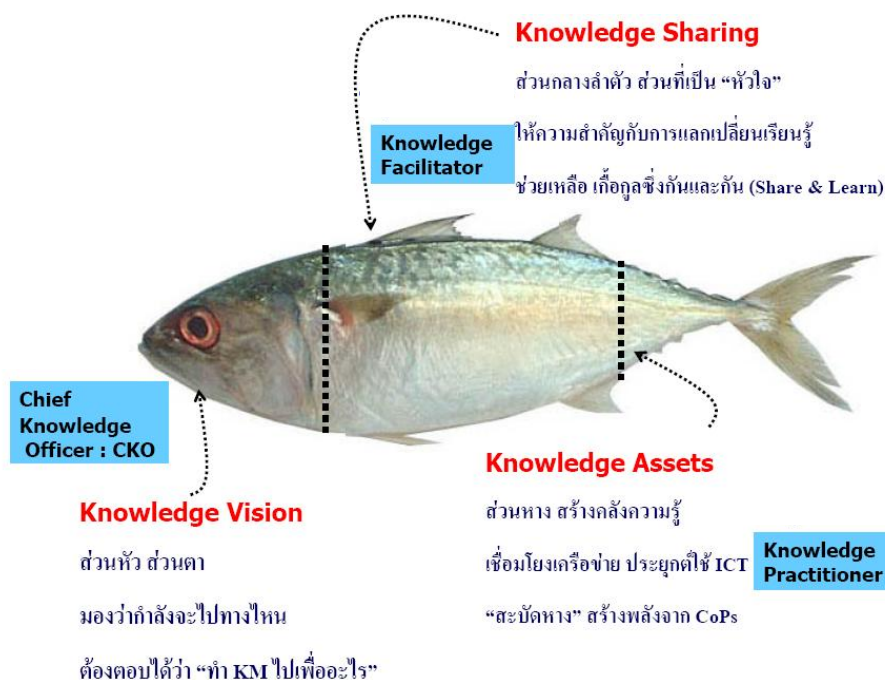
## 7 ) เครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

(1) เครื่องมือที่ช่วยในการ“เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

(2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) และการเล่าเรื่อง (story telling)

รูปแบบการจัดการความรู้ได้จำลองแบบมาจากรูปปลาทุ เพื่อกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันออกเป็น 3 ส่วนและให้ความหมายของแต่ละส่วนให้ชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจและศึกษารายละเอียดได้ด้วยตนเอง



ภาพที่ 3-2 Model ปลาทู

จากโมเดลปลาทู สามารถอธิบายการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

Chief Knowledge Officer : CKO เป็นส่วนหัวของปลา หมายถึง เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร(๖) โดยมีคุณเอื้อ (eo) เป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริม

Knowledge Sharing : KS เป็นส่วนกลางของตัวปลา ส่วนที่เป็นหัวใจสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ บุคคลสำคัญที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือคุณอำนวย ( Knowledge Facilitator) เป็นผู้จุดประกายและอำนวยความสะดวก โดยมีคุณกิจเป็นผู้แสดงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Knowledge Assets : KA เป็นส่วนหางปลา เป็นส่วนคลังความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่เกิดจากการกำหนดทิศทางในส่วนหัว และการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านจัดการ โดยมีคุณลิขิตเป็นผู้บันทึกตีความและคุณประสานช่วยอำนวยความสะดวกประสานงานต่างๆ

### 8) บุคคลสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

(1) ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับวงการจัดการความรู้ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้นผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดีรองผู้อำนวยการใหญ่ผู้บัญชาการ, ผู้บังคับการ เป็นต้น

(2) คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปลาะหนึ่งแต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของคุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุดให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าชู้หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของคุณเอื้อ” คือการหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน” คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ



วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรจัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรงและเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆทั้งภายในและนอกองค์กรติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างควมภาคภูมิใจในความสำเร็จ

(3) คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยงโดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”) เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กรและเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ในหรือนอกองค์กรก็ได้เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต -จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมรวมความรู้ที่ได้เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อกอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างควมศึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

(5) คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้ หา สร้าง แปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

(6) คุณประสาน (Network Manager) และคุณลิขิต เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

### 3.3.3 แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

ประกอบด้วย 1งบประมาณในการดำเนินงาน 2. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ 3. ด้านระยะเวลาในการให้บริการ 4. ด้านความน่าเชื่อถือของโรงพยาบาล 5. ด้านสภาพแวดล้อม 6. ด้านการพยาบาลและ 7. ด้านอื่นๆ

### 3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลในแต่ละขั้นตอนดังนี้

#### 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

##### (1) ชั้นเตรียมการ

(1.1) ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าทฤษฎีพื้นฐาน แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจน

(1.2) ยื่นหนังสือขออนุญาตผู้บริหารที่มีอำนาจของ

ก. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ข. รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ค. หัวหน้าแผนกห้องจ่ายยาและเวชภัณฑ์โรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล

อ้อมน้อย

ง. หัวหน้าแผนกรังสีวินิจฉัยโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

จ. หัวหน้าแผนกกายภาพบำบัดโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ฉ. หัวหน้าแผนกห้องปฏิบัติการเทคนิคการแพทย์โรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล

อ้อมน้อย

ช. หัวหน้าแผนกผู้ป่วยนอก (OPD) โรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ซ. หัวหน้าแผนกฉุกเฉินโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ฅ. หัวหน้าแผนก OPD สูติรีเวชโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ฉ. หัวหน้าแผนก OPD ศัลยกรรมโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ฎ. หัวหน้าแผนก OPD อายุรกรรมโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ฏ. หัวหน้าแผนก OPD กุมารเวชโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ฐ. หัวหน้าแผนก OPD กระดูกและข้อโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อม

น้อย

ฑ. หัวหน้าแผนก OPD ตรวจสุขภาพโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล

อ้อมน้อย

ฒ. หัวหน้าแผนกเวชระเบียนโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ณ. หัวหน้าแผนกนำส่งโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

ด. หัวหน้าแผนกลูกค้าสัมพันธ์โรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย

##### (2) การสัมภาษณ์

(2.1) ผู้วิจัยจะนำส่งแบบคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ให้แก่บุคคลที่ได้รับมอบหมายล่วงหน้าเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 7 วัน

(2.2) ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ตามลำดับคำถามที่ได้เตรียมไว้ พร้อมจดบันทึกคำสัมภาษณ์ที่ได้

(2.3) ผู้วิจัยนำคำสัมภาษณ์ที่บันทึกได้ มาเรียบเรียง และส่งร่างการบันทึกที่ได้ให้ผู้ที่ให้สัมภาษณ์เพื่อสอบถามข้อเท็จจริงและความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล พร้อมเอกสารหลักฐานแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

(2.4) กรณีมีข้อความที่คลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจะทำการยืนยันข้อเท็จจริงและปรับปรุงร่างบันทึกและนำเสนอใหม่

### (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

(3.1) ผู้วิจัยประสานงานกับหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดวันสนทนากลุ่ม

(3.2) ยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานหลักในการส่งตัวแทนเข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจะแนบวัตถุประสงค์ และขอบเขตในการสนทนาให้ล่วงหน้าไม่น้อยกว่าวัน

(3.3) ในวันสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะเปิดการสนทนา กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย ข้อมูลที่เก็บได้จากการสัมภาษณ์ และเปิดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามประเด็นที่กำหนดไว้เบื้องต้น และเปิดให้มีการเสนอประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องจากผู้เข้าร่วมสนทนา (ถ้ามี)

(3.4) ผู้วิจัยทำการสรุปประเด็น ข้อมูลที่ได้จากการสนทนา และนำมาเรียบเรียง พร้อมส่งร่างการบันทึกที่ได้ให้ผู้เข้าร่วมสนทนาเพื่อสอบถามข้อเท็จจริงและความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล พร้อมเอกสารหลักฐาน แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) กรณีมีข้อความที่คลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจะทำการยืนยันข้อเท็จจริงและปรับปรุงร่างบันทึกและนำเสนอใหม่

### (4) การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพดังนั้นข้อมูลที่ได้จากเอกสารรายงานการวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องตลอดจนผลที่ได้การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการแบบวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content analysis) และครอบคลุมประเด็นต่างๆ