

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีรวมทั้งผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

1.2 กระบวนการการจัดการความรู้

1.3 เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

1.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1.5 แนวทางการจัดการความรู้

1.6 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 แนวทางหลักในการที่ผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมสุขภาพจิต

4. บรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Choo (1999 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, น. 20) การจัดการความรู้ หมายถึง กรอบแนวคิดในการออกแบบเป้าหมาย โครงสร้าง และกระบวนการภายในขององค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ในการเรียนรู้และสร้างให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า และสังคม

Ryoko Toyama (2003 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, น. 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Yogesh Malhotra (2001 อ้างถึงใน นัยนา กรุดนาค, 2548, น. 48-49) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

Arthur Anderson Business Consulting (2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, น. 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการ ดังนี้

ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล)

Awad and Ghaziri (2004 อ้างถึงใน นัยนา กรุดนาค, 2548, น. 51) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า “การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจับความรู้ และการใช้ความสามารถจากทุกสิ่งที่อยู่ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น เอกสาร ฐานข้อมูล หรือจากความรู้ที่อยู่ในหัวพนักงาน (tacit knowledge)”

ยุทธนา แซ่เตียว (2001 อ้างถึงใน นัยนา กรุดนาค, 2548, น. 50) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดหลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ได้แก่

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
- การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐาน และทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การจ้างคนเก่ง ๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2547, น. 31-32) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายดังนี้

- การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใชการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พฤติกรรม และวิถีการปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอื่นได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้าง “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

1.2 กระบวนการจัดการความรู้และความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546, น. 1-3 อ้างถึงใน พาชวิญ ลอฮะอาด, 2548, น. 19) ได้ศึกษาและอธิบายถึง กระบวนการในการจัดการความรู้ว่ามีการจำแนกที่แตกต่างกัน เช่น

1. กระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

2. การจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลมประกอบด้วย การสร้าง การจัดและเก็บ การเลือกหรือกรอง การกระจาย การใช้ และการติดตามตรวจสอบ

3. กระบวนการจัดการความรู้เป็นการกำหนด และการจัดหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้มาใช้ กำหนดความสัมพันธ์ที่แต่ละกระบวนการมีความสัมพันธ์กัน

4. กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการแสวงหาความรู้ การสร้าง จัดเก็บ การถ่ายทอดและการนำความรู้ไปใช้

ดนัย เทียนพุฒ (ม.ป.ป., น. 3 อ้างถึงใน พาชวิญ ลอฮะฮาด, 2548, น. 19) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เริ่มต้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้โดยปรียายร่วมกัน จากนั้นจึงสร้างและพิสูจน์กรอบแนวคิด แล้วจึงสร้างตัวแบบเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ระดับต่อไป

การจัดการความรู้ จะต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

1. กำหนดความรู้ มีการระบุความรู้ที่ต้องการใช้ในการดำเนินการเพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้นหรือจะจุดมุ่งไม่ปะปะ เป็นการนำเอาความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้งในการกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ หาแหล่งที่มีรูปร่างนั้นๆ อยู่ทั่วไป มาใช้ประโยชน์ สม่่าเสมอ จนเกิดทักษะความชำนาญในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ พัฒนาวิธีการใหม่จากประสบการณ์เดิม

3. การสร้างความรู้ เป็นการสร้างจากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน และนำความรู้จากภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับการใช้งาน มีการตรวจสอบความรู้ว่าตรงกับความต้องการ สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง รวมทั้งมีการสร้างระบบความรู้เป็นหมวดหมู่

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ การทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนางาน รวมทั้งกระบวนการทำงานและคน ซึ่งมีผลย้อนกลับผลิตซ้ำยกระดับความรู้ยิ่งขึ้น

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อแพร่กระจายความรู้โดยใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (นัยนา กรุดนาถ, 2548, น. 47) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ มี 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์การจำเป็นต้องมี ทำให้องค์การทราบว่ามีขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนมีความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์การ แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้

องค์การวางขอบเขตการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง การจัดการทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์การจะต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ง่าย

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์การต้องมีวิธีการในการเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้มี 2 ลักษณะ คือ 1) Push (การป้อนความรู้) เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ต้องร้องขอ เช่น การส่งหนังสือแจ้งเวียนต่างๆ 2) Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการรับเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์การควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้ทั้งสองลักษณะ

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ (Share Knowledge) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit knowledge วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร ทำฐานความรู้หรือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit knowledge สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์การ ส่วนใหญ่มักใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก วิธีการ หลักๆ เช่น การใช้วิธีทีมข้ามสาย ICQs ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ เป็นต้น

พิเชฐ บัญญัติ (นัยนา กรุดนาถ, 2548) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ (แอลคอซ่าโมเดล : LKASA Model) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

1) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ต้องทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อจะได้เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เน้นการดึงปัญญาของคนในองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งการเรียนรู้ มี 4 วิธี ประกอบด้วย

- การเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน (Learning by seeing) ข้อดี คือ เห็นของจริง แต่ข้อเสีย คือมักดูแต่สิ่งที่เขาทำ ไม่ได้ดูสิ่งที่เขาคิด จึงมักจะเอารูปแบบของเขามา ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง เกิดการยึดติดรูปแบบ ไม่กล้าคิดเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวจะผิด เมื่อคิดจะเลียนแบบก็จะไปดัดบังความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับองค์กรของตนเองได้ง่าย และต้องเสียค่าใช้จ่ายเยอะ บางคนไปเหมือนไปเที่ยว กลายเป็นดู (Looking) แต่ไม่เห็น (Seeing) หรือฟัง (Listening) แต่ไม่ได้ยิน (Hearing) ถ้าไปลอกมาโดยไม่ปรับปรุงก็จะกลายเป็นการเรียนรู้ไป ไม่ใช่เรียนรู้ ในรูปแบบนี้รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันด้วย จะทำให้เป็นการพูดคุยที่ทำให้เกิดปัญญา

- การเรียนรู้โดยฝึกอบรม (Learning by training) การฝึกอบรมมีทั้ง On the job จากการจัดหรือส่งไปอบรมช่วงสั้นเป็นครั้งคราวในระหว่างทำงาน และ Off the Job training จากการให้ลาไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมข้อดี คือ ได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ แต่ข้อเสีย คือ เวลาการเรียนรู้จะสั้นและรับเอาความไม่รู้มาไม่ครบ อาจรับมาได้แต่รูปแบบตัวอย่างแต่ไม่เข้าใจแนวคิดที่แท้จริง และอาจจะยึดถือครูที่สอนเป็นหลัก ไม่คอยคิดนอกกรอบ เพราะกลัวผิดรวมทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ค่อนข้างมาก ที่พบได้บ่อย ๆ คือ ส่งไปอบรมหลายคน พอกลับมาเอาไม่เหมือนกัน เอามาคนละส่วน

- การเรียนรู้โดยการอ่าน (Learning by reading) ข้อดี คือ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีเวลาคิดวิเคราะห์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาก จะรับรู้แนวคิดได้ดี แต่ข้อเสีย คือ คนไม่ค่อยชอบอ่าน และบางครั้งอ่านแล้ววิเคราะห์ตีความไม่ได้ แต่ถือว่าการเรียนรู้จากการอ่านเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ถ้าคนองค์กรได้มีการเรียนรู้จากการอ่านมากจะทำให้กลายเป็นผู้ใฝ่รู้ และจะสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว เพราะสมองจะได้รับการฝึกวิเคราะห์สังเคราะห์บ่อยๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ง่ายและมากขึ้น ติดตามความเปลี่ยนแปลงของข่าวสารบ้านเมืองและสิ่งแวดล้อมได้มากขึ้น การที่คนในองค์กรต่างคนต่างอ่านหนังสือก็จะเกิดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจและพร้อมที่จะก้าวไปด้วยกัน แต่ความรู้ก็ไม่ได้มีแต่เพียงในตำราเท่านั้น แต่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง ถ้าเรารู้จักเรียนรู้แล้วเก็บเอาความรู้นั้นมาใช้ปฏิบัติ การอ่านแต่ตำราจะยังไม่ถึงปัญญา ถ้าไม่มีการปฏิบัติที่ทำได้จริง

- การเรียนรู้โดยการทำจริง (Learning by doing) เป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น เพราะเป็นการเรียนรู้จากการทำงานจริง จากประสบการณ์จริงที่ได้ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาที่

เกิดขึ้นจริงในการทำงาน ข้อเสีย คือบางคนไม่ได้เรียนรู้ เพราะบางครั้งเพียงแค่ทำตามเพื่อนที่เคยๆ ทำกันมา จึงไม่ได้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เหมือนกับว่าทำงานมา 10 ปี แล้วบอกว่า ประสบการณ์ 10 ปี แต่จริงๆ แค่มิประสบการณ์ 1 ปี แต่วน 10 รอบเท่านั้น ที่สำคัญต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้คิดและทำด้วยตัวเองในสิ่งที่เขารับผิดชอบ เมื่อได้ทำแล้วก็ต้องนำผลลัพธ์มา ทบทวนดู เรียกว่าการทบทวนหลังปฏิบัติ (After action review) ถ้านำเอาข้อผิดพลาด ในอดีตมา วิเคราะห์ก็จะได้เป็นแนวทางหรือบทเรียน เรียกว่า Lesson Learned ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้จากความ ผิดพลาดหรือความล้มเหลว จะทำให้ประสบความสำเร็จในเวลาต่อมาได้

2) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Organizing) โดยการนำเอา ประเด็นความรู้ที่สำคัญ ที่ได้จากการเรียนรู้ของคนในองค์กรมาประสมประสานกันให้เกิด องค์ความรู้ ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญคือ เราต้องนำเอาข้อมูล (Data) ที่มี ในองค์กรมาประมวลผล เพื่อให้เกิดเป็นข่าวสารหรือสารสนเทศ (Information) แล้วนำสารสนเทศ มาวิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างเป็นความรู้ ซึ่งขั้นนี้จะต้องสกัดเอาความรู้ออกมาให้ได้ก่อน ในทาง การวิจัยจะเริ่มจากปัญหา แล้วผ่านกระบวนการวิจัยขั้นตอนต่างๆ นำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์ เป็นความรู้ แต่ในทางจัดการความรู้จะเริ่มจากความสำเร็จ ที่ทำแล้วมองย้อนไปว่าทำอย่างไร จึงสำเร็จ แล้วนำสิ่งที่ทำนั้นมาเขียนรวบรวมหรือสังเคราะห์ เป็นความรู้หรือองค์ความรู้

3) การจัดการให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง (Acting) ซึ่งขั้นตอนนี้จะมี ความสำคัญมากและมักไม่ค่อยมีใคร โดยเราต้องนำความรู้และองค์ความรู้ที่มีอยู่มาปฏิบัติให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อไปให้ถึงปัญญา การมีความรู้อย่างเดียวโดยนำมาใช้ประโยชน์ไม่ได้ ก็ไม่มี ผลอะไร เมื่อทำแล้วต้องมาทบทวน (After action review) ว่าเป็นอย่างไร ถ้ามีข้อบกพร่องก็นำไป ค้นหาสาเหตุเพื่อปรับปรุงแก้ไข ถ้าได้ผลดีก็หาทางต่อยอดให้ดีขึ้นโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และ นำไปแลกเปลี่ยนความรู้และนำไปเก็บเป็นชุมชนทรัพยากรความรู้เพื่อให้คนอื่นๆ ได้เรียนรู้ นำไปใช้

4) การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Sharing) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานในองค์กร จำเป็นต้องมีทีม คนทำงานทุกคน จะมีความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวมากหากไม่ถ่ายทอดออกมาเมื่อเขา ออกมาจากองค์กร ความรู้ก็จะสูญหายไปด้วย เมื่อมีการแบ่งปันความรู้ ความรู้จะกระจายไปอย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้ทั่วทั้งองค์กร ในขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้นี้ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร จะช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารความรู้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว สะดวก รวบรวมทั้งมีการติดต่อสื่อสารระหว่างคนทั้งในและนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการ เชื่อมโยงระหว่างคนกับคน และคนกับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ในขั้นตอนที่ 4 นี้ จะต้องมีสิ่ง ที่เกี่ยวข้องสำคัญ 3 ประการ คือ

4.1 ต้องมีผู้อำนวยความสะดวก หรือ KM Facilitators เป็นผู้กระตุ้น/อำนวยความสะดวก โดยควรทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- Learn อำนวย/กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้/อยากเรียนรู้/ใฝ่รู้/เรียนรู้ตลอดเวลา
- Care อำนวย/กระตุ้นให้เกิดความห่วงใยใส่ใจกัน/ช่วยเหลือกัน/ไม่หวงวิชา ไม่อายที่จะแบ่งปัน
- Share อำนวย/กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้/เล่าสู่กันฟัง จัดเวทีให้อธิบายเพื่อเวลาให้เจอกัน
- Shine อำนวย/กระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจ/ยกย่อง/กำลังใจหรือเติมไฟ ใฝ่ฝัน สุขใจเมื่อได้แบ่งปัน

4.2 ต้องมีเวทีให้แบ่งปันความรู้เล่าสู่กันฟัง เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) ทั้งในลักษณะที่เป็นชุมชนแบบปิด (มีชื่อกลุ่ม สมาชิกกลุ่มที่แน่นอน จำกัดวงสนทนา หรือคนร่วมเสนอความรู้เฉพาะกลุ่มตน) หรือชุมชนเปิดก็ได้ (ไม่มีชื่อกลุ่ม ใครอยากเข้ามาร่วมได้ อยากเลิกก็ได้แล้วแต่โอกาสให้อำนวย) สามารถแบ่งเวทีแบ่งปันความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) เวทีจริง (Reality) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเห็นหน้ากันจริง (Face to Face) สัมผัสตัวจริงเสียงจริง

- ในองค์กร ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแผนกและระหว่างแผนก เช่น ประชุมกลุ่ม เสี่ยงตามสาย เวทีสัมมนาผู้ป่วย การเชื่อมสัมพันธ์คร่อมสายงาน บอร์ด ศูนย์สารสนเทศ โรงพยาบาล การจัดมหกรรม CQI Story สรุปผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนในองค์กรอย่างยั่งยืน

- กับชุมชนหรือสถาบันภายนอก เช่น รับดูงานจากส่วนราชการอื่นๆ ประชุมร่วมกับกลุ่มต่างๆ (อสม./ผู้นำชุมชน/กรรมการพัฒนาโรงพยาบาล/ผู้ป่วยและญาติ/ประชาชนในพื้นที่/หัวหน้าส่วนอำเภอ)

2) เวทีเสมือนจริง (Virtual) เป็นการสื่อสารกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information communication technology) จะไม่ได้สัมผัสตัวจริงกัน แต่อาจเห็นภาพหรือได้ยินเสียงกันได้ผ่านเครื่องมือทันสมัย ได้แก่

- ภายในหน่วยงาน เช่น ศูนย์ข้อมูล เว็บไซต์
- ภายนอกหน่วยงาน แผนเว็บไซต์ www.

4.3 ต้องมีโอกาสดำเนินการมาตรฐานเปรียบเทียบระหว่างกัน (Benchmarking) เพื่อจะสามารถทราบได้ว่าที่ใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่ควรนำมาเป็น Best practice โดยสามารถ

เปรียบเทียบได้กับการทำ Benchmarking ที่สำคัญต้องอาศัยมุมมองจากภายนอกด้วย โดยเฉพาะจากลูกค้าหรือคู่แข่ง เป็นการแอบนำหรือขโมยเอาความคิดของผู้อื่นที่มีการปฏิบัติดี ๆ มาประยุกต์ให้ เป็นการแสวงหาองค์กรที่มีปฏิบัติที่ดี โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน สรุปวิเคราะห์ผล นำเสนอข้อเสนอแนะแล้วนำมาสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร

5) การจัดการให้เกิดคลังความรู้หรือทรัพย์สินความรู้ (Assets) เมื่อมีการสร้างความรู้ใช้ความรู้ได้ผลดี ก็นำมาเก็บรวบรวมไว้ให้เป็นส่วนคลังความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน และมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ โดยต้องมีการจัดการให้ง่ายต่อผู้อื่นที่จะนำไปใช้ แหล่งเก็บทรัพย์สินความรู้ ถ้าเป็นภายในหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบกระดาษและแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ เช่น แฟ้มผลงานในแผนก ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ภายนอกองค์กรเป็นเว็บไซต์ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จึงใช้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ตามกระบวนการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร โดยเน้นการสกัดความรู้จากคนในองค์กร และการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน ฝึกอบรม การอ่านและปฏิบัติจริง

2. การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Organizing) คือการนำความรู้ที่สำคัญ และเป็นความรู้ที่มีความหลากหลาย ที่ได้จากคนในองค์กรมาผสมผสานให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งนำไปปฏิบัติได้ในองค์กร

3. การจัดการให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง (Acting) คือการนำความรู้และองค์ความรู้ขององค์กรมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้คนในองค์กรยอมรับ จึงจะสัมฤทธิ์ผลได้

4. การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Sharing) คนในองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนย่อมมีความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตนเอง เป็นถ่ายทอดความรู้ให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร แต่ถ่ายทอดความรู้จะต้องอาศัยผู้อำนวยการความสะดวก (KM Facilitators) จะต้องมีเวทีให้แบ่งปันความรู้เล่าสู่กันฟัง เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice)

5. การจัดการให้เกิดคลังความรู้หรือทรัพย์สินความรู้ (Assets) เมื่อมีการสร้างความรู้ได้ผลดี ก็นำมารวบรวมไว้ในคลังความรู้ขององค์กร เช่น ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เว็บไซต์ขององค์กร

1.3 เป้าหมายและองค์ประกอบของการจัดการความรู้

1.3.1 เป้าหมายการจัดการความรู้ (www.dopa.go.th)

เป้าหมายด้านงาน มุ่งไปสู่การพัฒนางาน

เป้าหมายด้านคน มุ่งไปสู่การพัฒนาคน

เป้าหมายด้านองค์กร มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้

เนื่องจากความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือ แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

1.3.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความรู้ว่า ประกอบด้วย

- คน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
- เทคโนโลยี เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรม
- กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ ทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรม

1.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (2000 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, น. 35) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพื่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เพื่อจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้แก่องค์กร

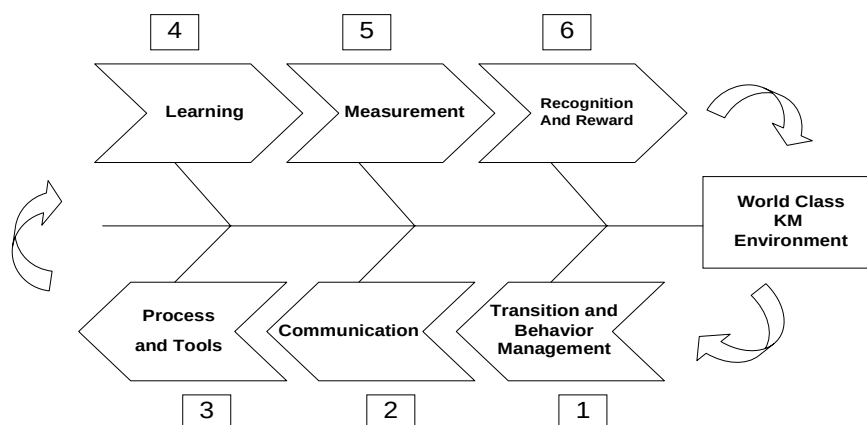
8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

1.5 แนวทางการจัดการความรู้

1.5.1 แนวทางการจัดการความรู้ที่คิดค้นโดยบริษัท Xerox Corporation สหรัฐอเมริกา ซึ่งประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ โดยตัวแบบดังกล่าวประกอบด้วย 6 โมดูล (Module) ซึ่งเป็นขั้นตอนในการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ (<http://learners.in.th/blog/sudtadao/60997>)

ภาพที่ 2.1

แนวทางการจัดการความรู้ที่คิดค้นโดยบริษัท Xerox Corporation



1) การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เป็นการกำหนดทิศทาง นโยบายตั้งแต่ระดับผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ทีมผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความรู้ แผนสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

2) การสื่อสาร (Communication) เป็นการกำหนดว่ามีปัจจัยหลักๆ ในการสื่อสารที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ ช่องทางในการสื่อสารสู่กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารถึง

3) กระบวนการและเครื่องมือในการสื่อสาร (Process and Tool) สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร เช่น บางองค์กรสนับสนุนให้เกิดความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) มากขึ้น โดยการสร้างกระบวนการด้านชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) บางองค์กรสนับสนุนให้นำความรู้ไม่ชัดแจ้งมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

4) การเรียนรู้ (Learning) ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายได้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมวิชาการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้บนเว็บไซต์ เป็นต้น

5) การวัดผล (Measurement) การวัดผลจะเปลี่ยนตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น ระยะแรกอาจวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ เช่น จำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนครั้งกิจกรรม ระยะท้ายอาจวัดที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ เช่น จำนวนผลิตผล คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจ และเป็นกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้เข้าร่วมมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการ แต่ท้ายสุดต้องชี้ให้เห็นว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้อยู่ที่การทำให้ทำงานดีขึ้น ง่ายขึ้น ซึ่งก็ตกอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานเอง

1.5.2 แนวทางจัดการความรู้ของ Nonak (<http://www.kmi.or.th/>) ได้คิดค้นแบบ Tuna Model เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นเสมือนปลาซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ต่างกัน ดังนี้

1) Knowledge Vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

2) Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งกันและกัน (Share&Learn)

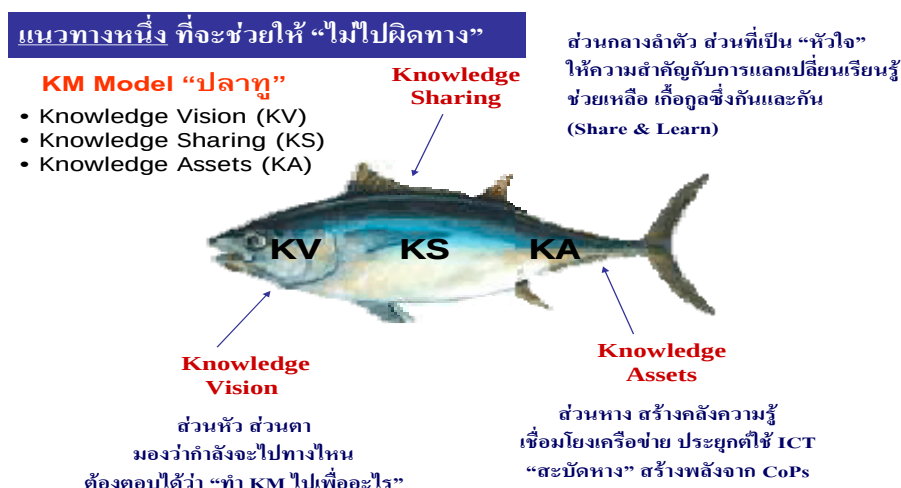
3) Knowledge Assets (KA) ส่วนหาง คือ สร้างคลังความรู้เชื่อมโยงเครือข่ายประยุกต์ให้เทคโนโลยีสารสนเทศ “สะบัดหาง” สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

แต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบกัน จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีเป้าหมาย และมีพลังขับเคลื่อน ซึ่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2548) ได้พัฒนา Tuna Model เป็น “ตัวแบบฝูงปลาตะเพียน” โดยมองว่าองค์การมีหน่วยงานย่อยซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน รูปแบบความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานตน แต่ทั้งฝูงปลาตะเพียนเป็นหัวหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวแบบปลาทุ่นหรือฝูงปลาตะเพียนเป็นเหมือนการใช้อุปมาอุปไมย (Metaphor) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้แบบง่าย อย่างไรก็ตามฝูงปลาตะเพียนยังไม่ได้สะท้อนถึงความแตกต่าง (verity) เจตนารมณ์นั้น เนื่องจากปลาทุกตัวมีลักษณะเหมือนกันหมด นอกจากนี้ตัวแบบนี้ขาดปัจจัยที่สำคัญอีกหลายประการ ในการอธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2548)

ภาพที่ 2.2

Tuna Model



ที่มา: ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2548

1.5.3 แนวทางการจัดการความรู้ โดย Swan 2003 (บุญดี บุญญาภิจ, 2547) ได้เสนอแนวทางการจัดการความรู้โดยแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่

1) แนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนเทคโนโลยี (Knowledge Management as Technology) แนวทางนี้มีฐานคติที่สำคัญ คือ

1.1 ความรู้ความสามารถกำหนดรหัส เก็บรักษา และเผยแพร่ได้

1.2 การจัดการความรู้เป็นเรื่องการจัดการ หรือนำทุนทางปัญญาที่อยู่กระจัดกระจายมาเชื่อมโยงกัน

1.3 ความรู้มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย ที่เก็บไว้ได้ และมีคุณลักษณะในตัวเอง

1.4 จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้เป็นการขยายความรู้การเปลี่ยนความรู้ไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้ชัดแจ้ง และจากความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง

1.5 ความรู้สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

1.6 ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้สามารถนำกลับมาใช้ได้

2) แนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนมนุษย์ (Knowledge Management as People Camp) หรือแบบชุมชน (Community or Cultivation Perspectives) แนวทางนี้มองว่า การจัดการความรู้เป็นมากกว่าเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีมีข้อจำกัดในการกำหนดรหัสกับความรู้ขององค์กรแนวทางนี้จึงเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งลักษณะทางสังคม

และความสัมพันธ์ของความรู้ด้วย ความรู้ในแนวทางนี้มองว่า ความรู้จะต้องมีการพัฒนาผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” หรือ “ชุมชนในการปฏิบัติ” (Community or Practice – Cop) บดินทร์ วิจารณ์ (2548) แนวทางนี้มีฐานคิดที่สำคัญ คือ

2.1 การพัฒนาความรู้มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม เครือข่ายและชุมชนในการปฏิบัติ

2.2 การแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ความรู้ที่มีคุณค่ายังเป็นแบบไม่ชัดแจ้ง ซึ่งมีข้อจำกัดในการกำหนดรหัส

2.3 ความรู้อยู่ในสมองของคน อยู่ในชุมชน จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง

2.4 ความรู้ไหลผ่านเครือข่ายและชุมชน ซึ่งเชื่อมโยงผู้คน ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น จะเป็นสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง

2.5 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ คือ การใช้และสร้างความรู้ใหม่

ตารางที่ 2.1

แนวทางการจัดการความรู้

ลักษณะ	แนวทางการจัดการความรู้	
	ความรู้เป็นเสมือนเทคโนโลยี	ความรู้เป็นเสมือนมนุษย์
ความรู้	Explicit Knowledge ถ่ายโอนโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) ได้ นำกลับมา ใช้ได้	Tacit Knowledge การพัฒนาปัญญาผ่านทุนทาง สังคม และเครือข่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) เป็นส่วนเสริม
จุดมุ่งหมาย KM	กำหนดรหัสและถ่ายโอน ความรู้	สร้างและแบ่งปันความรู้
กระบวนการที่สำคัญ	Combination and Externalization	Socialization and Internalization
วิธีการ	Data Mining, Data Warehouse, AI, EIS, Intranet	Community of Practice (CoP) ชุมชนแนวปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Swan (2003 อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ, 2547)

1.6 ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้

การที่องค์กรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้แล้ว องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมสนับสนุนต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากจะได้ทราบว่าอะไรมีผลเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Devenport and Prusak (1998 อ้างถึงใน คันทรศ แสงวงศ์, 2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture)

การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้

- เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational infrastructure)

การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้านโครงสร้างเทคนิคค่อนข้างได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่างๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่างๆ ให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลายส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาลักษณะต่างๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพการลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นฯ

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation)

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านการกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่างๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่ต้องมีดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push system) ขององค์กรที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่ทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความน่าสนใจและคุ้มค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure) ในการจัดการ

ความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้อยู่บ้าง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวก ต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วและมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer)

ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างๆ รวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้และส่งผ่านความรู้นั้นๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหนๆ ขององค์กร

ส่วนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้สำเร็จของการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น มี 6 ปัจจัย คือ

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) พัฒนาความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้พลังสร้างสรรค์ของการจัดองค์กรแบบแนวราบ ในระบบเครือข่าย เน้นการนำจากเบื้องหลัง (Lead from Behind) เน้นการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร ที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย (Networking) ไม่เน้นการใช้ อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เน้นการ เปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์กรภายนอกในรูปแบบ เครือข่ายองค์กร และสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และ การจัดการความรู้

3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสาร แนวนราบ ความสัมพันธ์แบบแนวนราบเป็นเครือข่าย เป็นภาคีร่วม เน้นความเปี่ยมเพื่อนร่วมงาน มากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูล หลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึก และอารมณ์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการ จัดการความรู้ พฤติกรรมที่สมาชิกในหน่วยงาน องค์กรเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสและมี พฤติกรรมชอบการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

4. เทคโนโลยี ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) ช่วยในการ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การออกแบบการทำงานที่ให้พนักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลง ในระบบคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กรผ่าน เครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (Intranet) เครือข่ายนานาชาติ (Internet) โดยระบบจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ฯลฯ รวมทั้งยังสามารถ ช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ระบบการใช้รางวัลและการยกย่อง ระบบที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงานให้รางวัล แก่ผลงานระดับบุคคล จะมีผลลบต่อการจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มทีมงาน เน้นการยกย่องกระบวนการ ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

6. ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและการถนอมรักษามูลค่าการ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เพราะเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ความรู้ใน เวลาเดียวกัน การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศการทำงานเป็นทีม จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและมีความสำคัญต่อ การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะช่วยเสริมศักยภาพทำให้เกิดบุคคล เรียนรู้องค์กรเรียนรู้และสังคมเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการดำเนินการจัดการความรู้นั้นมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ หลากอย่าง เช่น ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้เกิดสภาพที่มีการสร้างและความเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้สึกว่าจะต้องใช้ความพยายาม และต้องเข้าใจว่าความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้ที่มีความรู้ อาจจะไม่ได้นำความรู้ที่มีอยู่ก็ได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ การให้ผลตอบแทน และการเสริมสร้างทักษะความรู้ ความสามารถและการรักษาบุคลากร

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter senge (1990) (คันธรส แสนวงศ์, 2549)) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ว่าเป็นองค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงและยังเป็นองค์กรที่ยอมรับและเอาใจใส่ต่อความคิดใหม่ๆ นอกจากนั้นยังเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Marquardt (1996, p. 19 อ้างถึงใน กรุณา พลใส, 2550, น. 38) หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของบุคลากรในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งมีการในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

Gavin (1993) แห่ง Harvard university (กรุณา พลใส, 2550, น. 38) กล่าวว่า องค์กรมีลักษณะในการสร้างแสวงหา และถ่ายทอดความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

วิจารณ์ พาณิช (2546 อ้างถึงใน กรุณา พลใส, 2550, น. 38) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ “ประหยัพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และ ดึงดูดพลังงานจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร

- องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตงาน สร้างศาสตร์และ สร้างคน
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (interactive through action) ทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์กรกับภายนอก

2.2 แนวทางหลักในการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter senge (1990 อ้างถึงใน จำเรียง วัชวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540, น. 37-39) ได้มีแนวทาง 5 ประการ ดังนี้

1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมี คุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูงการเรียนรู้ต่างๆ เป็นไปใน ลักษณะต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในระดับบุคคลซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ บรรรณและสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้สมาชิก ขององค์กรที่มีกรอบของ Personal Mastery ทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นอกจากนั้นยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Mental Model) สมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก ของสมาชิกในองค์กรที่เชื่อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวัง ที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่าง ชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การสร้างทัศนะของความร่วมมืออย่าง ยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการจะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กรโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง

5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) วิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่เพื่อเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในด้านความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เพื่อเห็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนา

2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน คันธรสแสนวงศ์, 2549)

1) โครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะ ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job description

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร Learning Organization จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตรมีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนด้านการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3) การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ Learning Organization จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพิงคนอื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงดงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดให้มากที่สุด

4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ และมีหน้าที่สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ D & C (copy & development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาท

เสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ - ประมวล - ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่าง รวดเร็วและถูกต้องสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะ รวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7) มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าทางสายตาของ ผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่ได้รับการยอมรับโดยไม่ข้อกังขา

8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ Learning Organization จะเป็นไปอย่าง มีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการและประเมินผล ผู้จัดการบริหารจะเป็นผู้ทำ หน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้ พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็น ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10) มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างการ แข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีม บุคคลภายนอกทีมสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็วยืดหยุ่นขึ้นและฉลาด ขึ้น

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การทำงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง มีการวางรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับนโยบาย ได้แก่

- วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมใน การสร้างวิสัยทัศน์ ช่วยเหลือ และสนับสนุน ภารกิจงาน ให้เกิดการพัฒนาและกำหนดเป็นนโยบาย นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ระดับบริหาร ประกอบด้วย

- มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างคล่องตัว มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และสนับสนุนสร้างทีมนักปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวิธีการใหม่ๆ

- กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กรมสุขภาพจิตกำหนดกลยุทธ์/แนวทางการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และให้คำแนะนำปรึกษามากกว่าเป็นผู้กำหนด

- มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความสำคัญการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความร่วมมือสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) และมีการเรียนรู้ความล้มเหลวและความสำเร็จร่วมกัน

3. ระดับปฏิบัติ ประกอบด้วย

- มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture) หมายถึง การมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อเพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนด้านการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

- การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ (Empowerment) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ รู้จักการแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และมีความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

- การมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หมายถึง การเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ และมีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยใช้งานวิจัยและการเลียนแบบ

- การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) หมายถึง การส่งเสริมความรู้โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ประยุกต์ใช้และสนับสนุนเครื่อง อุปกรณ์ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Supportive Atmosphere) หมายถึง การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบุคลากรมีความเอื้ออาทร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และได้รับการพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน

3. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิต เป็นงานด้านสุขภาพจิตเน้นให้ลดการเกิดปัญหาสุขภาพจิต พัฒนาคุณภาพการให้บริการ และให้ประชาชนได้พึ่งพาตนเองรวมทั้งมีส่วนร่วมในด้านสาธารณสุข ในการดำเนินงานจึงมุ่งเน้นให้ประชาชนทุกระดับบุคคล ครอบครัวและสถาบันต่างๆ ได้มีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาสุขภาพจิต ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ และวิธีการในการดูแลสุขภาพจิตตนเอง ครอบครัว และชุมชน เช่น โครงการพัฒนาแกนนำครอบครัว โครงการส่งเสริมสุขภาพจิตผู้สูงอายุ นอกจากนี้ การดำเนินงานยังครอบคลุมไปถึงกลุ่มด้อยโอกาส เช่น เด็กและเยาวชนในสถานพินิจ ด้วย ในด้านวิชาการ ได้มีการนำกระบวนการวิจัยและพัฒนามาใช้ ในการจัดทำเทคโนโลยีสุขภาพจิตทั้งด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ รวมทั้งพัฒนากลไกการดำเนินงานสุขภาพจิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในด้านของการให้บริการได้มีการขยายความครอบคลุมของการให้บริการ โดยการจัดตั้งสถานบริการจิตเวชเพิ่มขึ้น และส่งเสริมให้มีการดูแลผู้ป่วยในครอบครัว และชุมชน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาคุณภาพของบริการ โดยพัฒนาคุณภาพบริการสุขภาพจิต และจิตเวชให้ได้มาตรฐาน เป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางที่สามารถให้การสนับสนุนสถานบริการสาธารณสุขได้

โดยสรุปแล้ว การดำเนินงานสุขภาพจิตที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงทั้งปริมาณ และคุณภาพในด้านวิชาการ บริการ และการบริหารจัดการ มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยประสานความร่วมมือทั้งในและนอกกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพจิตของตนเองและครอบครัว การพัฒนาสุขภาพจิตจะก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพจิตและคุณภาพชีวิตที่ดีในที่สุด

3.1 วิสัยทัศน์ของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตจะเป็นองค์กรมาตรฐานการพัฒนาสุขภาพจิต ทั้งด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีด้าน

สุขภาพจิตของประเทศ เป็นศูนย์กลางประสานงานความร่วมมือทางวิชาการสุขภาพจิตในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นองค์กรที่มีการบริหารที่ดีเยี่ยม มีขนาดกะทัดรัด คล่องตัว มีบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อความสุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

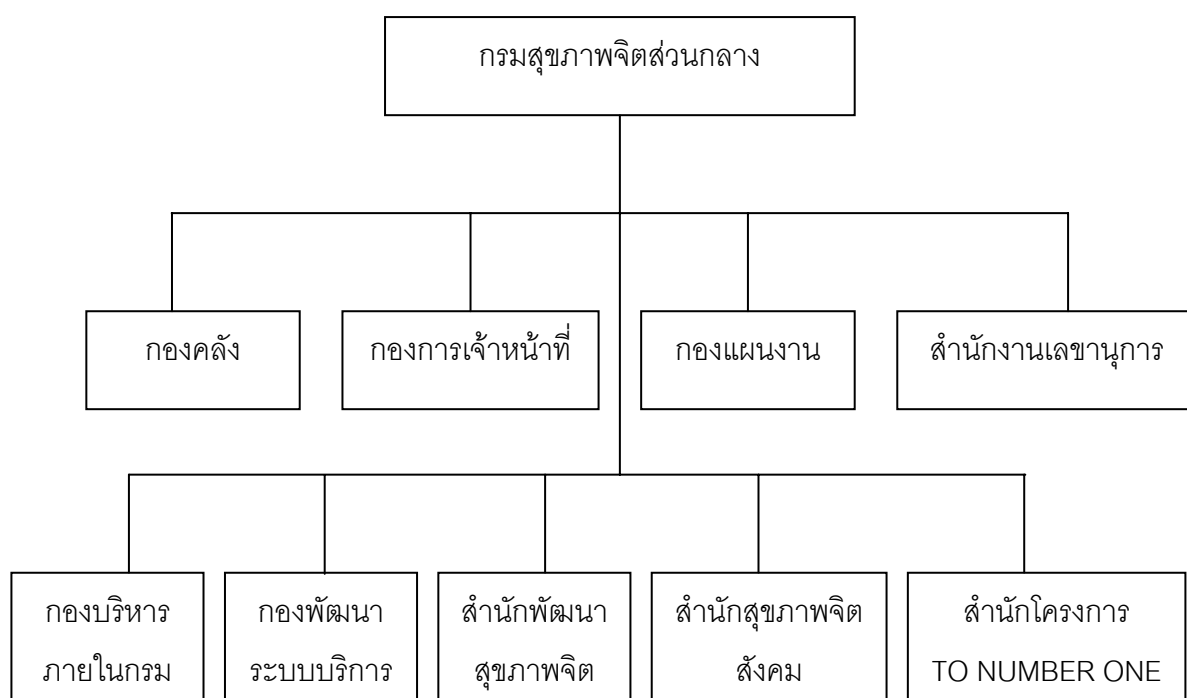
3.2 พันธกิจของกรมสุขภาพจิต

1. ศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต
2. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัด รักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต
3. บริการสุขภาพจิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นธรรม และทันต่อสถานการณ์แก่ผู้ป่วยที่มีปัญหารุนแรง ยุ่งยาก ซับซ้อน

ภาพที่ 2.3

โครงสร้างกรมสุขภาพจิตส่วนกลาง (<http://www.dmh.go.th>)

หน่วยงานในสังกัด



3.4 ยุทธศาสตร์ / เป้าหมายตัวชี้วัด / มาตรการ ของกรมสุขภาพจิตในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2550-2554

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในการดูแลสุขภาพจิตเข้าถึงบริการสุขภาพจิต และให้โอกาสผู้ที่อยู่กับปัญหาสุขภาพจิต

เป้าหมายยุทธศาสตร์ (ภายในปี 2554)

- ร้อยละ 70 ของประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับสุขภาพจิต
มาตรการ

1. รณรงค์สร้างความตระหนักและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับสุขภาพจิตแก่ประชาชน

2. ผลักดันให้สังคมยอมรับ/ให้โอกาสผู้ที่อยู่กับปัญหาสุขภาพจิตได้เข้ามามีส่วนร่วมในวิถีชีวิต/การทำงานและกิจกรรมต่างๆ ตามศักยภาพ

3. สนับสนุนให้ประชาชนและผู้ที่มีปัญหาสุขภาพจิต เข้าถึงบริการสุขภาพจิต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ส่งเสริมและพัฒนาภาคีเครือข่ายในและนอกระบบสาธารณสุขในการดำเนินงานสุขภาพจิต

เป้าหมายยุทธศาสตร์ (ภายในปี 2554)

- เครือข่ายบริการสาธารณสุขที่มีบริการสุขภาพจิตตามเกณฑ์มาตรฐานงานบริการสุขภาพจิตและจิตเวช (เกณฑ์ที่จะเริ่มใช้ในปี 2550)

- รพศ./ รพท.50 %- รพช.30 %-PCU / สอ.10 %- ร้อยละ 30 ของเครือข่ายนอกระบบบริการสาธารณสุขที่ได้รับการพัฒนา /ประสานงานมีการบูรณาการงานสุขภาพจิตเข้ากับงานของตน

มาตรการ

1. พัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานสุขภาพจิตในระบบบริการสาธารณสุข

2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานสุขภาพจิตนอกระบบบริการสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาความเชี่ยวชาญสู่การเป็นศูนย์กลางทางวิชาการด้านสุขภาพจิต

เป้าหมายยุทธศาสตร์ (ภายในปี 2554)

- หน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตจำนวน 3 แห่ง เป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้า และฝึกอบรมด้านสุขภาพจิต ทั้งในระดับประเทศและในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

มาตรการ

1. จัดตั้งคลังความรู้ทางวิชาการด้านสุขภาพจิต
2. พัฒนามาตรฐานและคุณภาพงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านสุขภาพจิต
3. ศึกษา วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ด้านสุขภาพจิตตามมาตรฐานฯ และกรอบทิศทางการวิจัยด้านสุขภาพจิต
4. พัฒนาการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสุขภาพจิตในรูปแบบที่หลากหลาย ผ่านช่องทางการสื่อสารสาธารณะสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการด้านสุขภาพจิตกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาคุณภาพมาตรฐาน และความเป็นเลิศเฉพาะทางด้านบริการจิตเวช
เป้าหมายยุทธศาสตร์ (ภายในปี 2554)

- หน่วยบริการจิตเวชจำนวน 3 แห่ง มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง

มาตรการ

1. พัฒนาหน่วยบริการจิตเวชให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์ HA
2. พัฒนาหน่วยบริการจิตเวชให้มีมาตรฐานในระดับตติยภูมิ
3. พัฒนาความเป็นเลิศในการบริการจิตเวชเฉพาะทาง (Excellence Center)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารองค์กรและ
สมรรถนะบุคลากร

เป้าหมายยุทธศาสตร์ (ภายในปี 2554)

- ระดับคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมสุขภาพจิตตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ กพร. ต้องไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน

มาตรการ

1. บังคับให้กฎหมายสุขภาพจิตเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานสุขภาพจิต
2. พัฒนาระบบสารสนเทศสุขภาพจิตในระดับประเทศ
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการสื่อสารนโยบาย และยุทธศาสตร์สุขภาพจิต
4. พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี
5. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถรับภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3.5 นโยบายกรมสุขภาพจิตประจำปี 2550

ด้านบริการ

1. พัฒนาคุณภาพมาตรฐานหน่วยบริการจิตเวช โดยให้ทุกหน่วยงานผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน HA ภายในปี 2552 และเร่งรัดจัดทำมาตรฐานการบริการจิตเวชในระดับตติยภูมิ รวมทั้งมาตรฐานบริการจิตเวชเฉพาะทาง (Excellence Center)
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายในการดำเนินงานสุขภาพจิต โดยจัดทำมาตรฐานบริการสุขภาพจิตระดับปฐมภูมิในระบบบริการสาธารณสุข และประสานเชิงนโยบายให้มีการนำเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานสุขภาพจิตกับองค์กรนอกกระบวนการสาธารณสุขโดยเน้นการดำเนินงานสุขภาพจิต ป้องกันปัญหาสุขภาพจิต/ติดสารเสพติด การสร้างโอกาส และการยอมรับผู้ที่อยู่กับปัญหาสุขภาพจิต

ด้านวิชาการ

1. พัฒนาฐานข้อมูลสุขภาพจิตระดับประเทศทั้งด้านบริการ บริหาร และวิชาการ ตลอดจนพัฒนาเครือข่ายระบบเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลให้มีความครอบคลุม ทันสมัยเข้าถึงง่าย
2. ให้ดำเนินการจัดตั้งคลังความรู้ทางวิชาการสุขภาพจิต โดยมีศูนย์รวมคลังความรู้อยู่ที่ห้องสมุด กรมสุขภาพจิต และวางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการเผยแพร่สู่สาธารณชน
3. ให้มีการจัดทำมาตรฐานงานวิจัย พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีสุขภาพจิต ที่สามารถตอบสนองกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเร่งด่วนของสังคม และเพื่อรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งพัฒนารูปแบบ/ช่องทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย
4. รณรงค์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้สุขภาพจิตในรูปแบบและช่องทางที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นในเรื่องสัมพันธภาพในครอบครัว
5. พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสุขภาพจิตกับหน่วยงานต่างๆ โดยจัดให้มีแผนแม่บทการพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ และประสานการดำเนินงานทางวิชาการสุขภาพจิตกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

ด้านการบริหาร

1. ผลักดันให้กฎหมายสุขภาพจิตมีผลบังคับใช้ (หากสถานการณ์พร้อมให้ดำเนินการใช้ปลายปี 2550) โดยมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับตาม พรบ.สุขภาพจิต และเผยแพร่แก่สาธารณชนรวมทั้งเตรียมความพร้อมและศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานตาม พรบ.
2. ดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลสุขภาพจิต และเครือข่ายระบบเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลให้มีความครอบคลุมอย่างต่อเนื่อง
3. ให้ทุกหน่วยงานวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามเกณฑ์ Core Competency และ Technical Competency

3.6 ความเป็นมาการบริหารการจัดการความรู้ กรมสุขภาพจิต

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

เพื่อให้การปฏิบัติของส่วนราชการสอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ กรมสุขภาพจิตได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดได้พัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ด้วยการตระหนักถึงการบริหารจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้าง “พลังทวีคูณ”(synergy) ของทุกหน่วยงาน จึงได้กำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ขึ้นโดยให้หน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตทุกแห่งดำเนินการตามแผนที่กำหนดเพื่อเป็นการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของกรมและสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 คือ การพัฒนาองค์กร ได้มีการกำหนดให้การบริหารความรู้ และจากการประเมินในมิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร ได้กำหนดประเด็นการประเมินผล คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน คือ ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร จึงได้ดำเนินการดังนี้

3.6.1 การดำเนินงานปี 2548

1) จัดโครงสร้างสู่การจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเตรียมการ สนับสนุน และเอื้อให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร

- ระดับกรม มีการแต่งตั้ง CKO คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ และคณะทำงานระบบบริหารจัดการความรู้ มีการกำหนดนโยบายในสังกัดมี คณะทำงานระบบบริหารจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง ปံงชี้ความรู้ ให้จัดการความรู้เรื่อง “สุขภาพจิตชุมชน” และ “สุขภาพจิตกับภัยพิบัติ” เนื่องจากเป็นความรู้ที่มีการดำเนินงานกันมาเป็น เวลานาน บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ และเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานสุขภาพจิต

- ระดับหน่วย ได้กำหนดตัวชี้วัด ร้อยละ 100 ของหน่วยงานมีคณะทำงาน พัฒนาระบบบริหาร

2) การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัด ร้อยละ 60 ของบุคลากร ที่เป็นคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความรู้ของหน่วยงานได้รับการพัฒนา

3) ผลลัพธ์ในความสำเร็จ ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญและมีกิจกรรมที่ หลากหลาย ทั้งที่เป็นองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพในส่วนของราชการและเจ้าหน้าที่ขององค์กร

การดำเนินงาน ปี 2549

ผู้บริหารของกรมสุขภาพจิต ได้มีกำหนดหน่วยงานต้นแบบในนำ KM เป็น เครื่องมือในการพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร และให้ความสำคัญกับกระบวนการ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้มุ่งเน้นความชัดเจนใน 2 เรื่อง คือ สุขภาพจิตชุมชน และสุขภาพจิตกับภัย พิบัติ

การดำเนินงานใน ปี 2550

กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดมีการจัดการและผลักดันให้เกิดคลังความรู้ด้าน สุขภาพจิต ด้านพัฒนาทักษะบุคลากรในการสัมมนา อบรมทักษะ ทุกหน่วยงานมีการจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มขึ้น ด้านพัฒนาระบบงาน ให้ทุกหน่วยงานมีนโยบายการจัดการความรู้ที่ โดดเด่น กำหนดโครงสร้างงานKM และ CKO ในทุกหน่วยงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ผลักดันให้เกิดคลังความรู้

4. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ceppeteli (1995 อ้างถึงใน สนาม บินชัย, 2550) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาล Vemont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย 15 แห่ง โดยการนำผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอการใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไว้ และมีการปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่ในโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวก เช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายในด้านการปฏิบัติและการศึกษา ผลจากสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการ คือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนในเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ จากการศึกษาทำให้เกิดการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะนำไปใช้ระบบบริการสุขภาพในอนาคต

พาขวัญ ลออสะอาด (2548, น. 1-2) ได้ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายกสมาชิกองค์กรชุมชนมีความสามารถอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด เมื่อพิจารณาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านตามอันดับของค่าเฉลี่ยพบว่า สมาชิกองค์กรชุมชนมีความสามารถในการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ พบว่าสมาชิกองค์กรชุมชนมีประสพการณ์การเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงมากที่สุด คือ ร้อยละ 65.3 และประสพการณ์การเป็นผู้นำมีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ในระดับต่ำ
2. ภาวะผู้นำ พบว่าสมาชิกองค์กรชุมชนมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด คือ ร้อยละ 83.4 และภาวะผู้นำมีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าสมาชิกองค์กรชุมชนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับปานกลางมากที่สุด คือร้อยละ 78.1 และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีผลต่อ ระดับความสามารถในการจัดการความรู้ในระดับต่ำ

4. ความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พบว่า สมาชิก องค์กรชุมชนมีความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางมากที่สุด คือร้อยละ 88.0 และความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง

นัยนา กรุดนาค (2548, น.1-2) ได้ศึกษาการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรประมาณสองในสามที่มีการยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 67.6)

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ระดับการศึกษา การเข้าร่วมกลุ่ม KM การรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และความรู้เกี่ยวกับจัดการความรู้

2. ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ อายุงาน รายได้ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะของตำแหน่งงาน

ชาตรี เจริญศิริ (2547, น. 1-2) ได้ทำการศึกษาที่ประชาคมเมืองน่านให้ความสำคัญกับเรื่องเล่าที่ผสมผสานแนวคิด คุณค่า ทักษะ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึกของผู้เล่าเข้าไปด้วย ซึ่งบ่อยครั้งที่เรื่องเล่านั้นมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความคิด และการกระทำของคน โดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม จึงอาศัยการเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ซึ่งการเผยแพร่ความรู้ฝังลึกออกมา โดยมีระบบการจัดเก็บภาพ และเสียง ให้ง่ายต่อการสืบค้น นอกจากนี้ยังเสนอข้อควรคำนึงในการเล่าเรื่องที่ไม่ด่วนสรุป หรือแต่งเอง ซึ่งเป็นการสร้างความรู้ใหม่จากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันว่าควรประกอบด้วย

1. ความจริงที่พบเป็นสิ่งที่ผู้เป็นเจ้าของปรากฏการณ์ และผู้วิจัยเชื่อและเห็นร่วมกันว่าเป็นความจริง ซึ่งเกิดจากการรับรู้ ภูมิปัญญาสนใจอยากรู้จักตัวเอง

2. ความจริงที่สร้างขึ้น จะใช้ในบริบทอื่นได้หรือไม่ เพียงใดเป็นเรื่องของผู้ที่จะนำความรู้ไปใช้

3. ผู้วิจัยต้องสามารถสรุปความรู้จากคนอ่านเบื้องหลังของปรากฏการณ์นั้นๆ หรือชุมชนอื่นสามารถนำไปใช้ได้

4. ทำให้คนอื่นตัดสินใจได้ว่า เพราะเหตุใดจึงสรุปเช่นนั้น โดยการเล่ากรณีที่น่าสนใจ จนเห็นรูปแบบที่น่าสับสนสรุปที่มีความเป็นนามธรรมเพียงพอต่อคุณค่าที่จะนำสิ่งนั้นๆ ต่อจากนั้นจึง นำความรู้มาจัดการนำมาประยุกต์อย่างผสมผสาน มีการอ้างอิงตรวจสอบ ให้คุณค่า ถ่ายทอด ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายแก่ผู้ร่วมกระบวนการ

นฤมล คงผาสุข (2548) ทำการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน และเพื่อ ทราบถึงระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในกลุ่ม บุคลากรของโรงพยาบาลรามัน จำนวน 146 คน ได้ผลดังนี้ ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงพยาบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลรามัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสมและวัฒนธรรมองค์กรมี ความสัมพันธ์ในระดับน้อย เทคโนโลยีสนับสนุนและการสร้างและถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์ ระดับปานกลาง และบรรยากาศสนับสนุนมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ซึ่งมีข้อเสนอแนะ 1) ให้ มีการจัดอบรมความรู้ให้แก่ผู้บริหาร ให้เข้าใจว่า Learning Organization คืออะไร ทำแล้วได้อะไร คืออย่างไร และมีวิธีทำอย่างไร 2) กำหนดทีมงานรับผิดชอบ ในการบริหารโครงการ Learning Organization 3) จัดวิชาการ เรื่องเกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาล อาทิจ องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดอย่างเป็นระบบ

ดร.ณิ ไชยเปี่ยม (2547) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานกฤษฎีกา กระทรวงศึกษาธิการ โดยการวิเคราะห์จากเอกสารราชการ สื่อสิ่งพิมพ์ การสัมภาษณ์ และ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า สภาพทั่วไปและ พัฒนาการในการจัดการความรู้ของสำนักงานกฤษฎีกา กระทรวงศึกษาธิการ ยังขาดการบริหาร จัดการที่ดี ทำให้การดำเนินการไม่มีความต่อเนื่อง และได้ข้อค้นพบแนวทางในการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) ควรมีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและให้ความร่วมมือ ในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญ 2) จัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการ ความรู้ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี กลยุทธ์และแผนงาน วัฒนธรรม คณะทำงาน/แกนนำ ความร่วมมือ และแรงจูงใจ

จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เนื่องจาก หากต้องการให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง มีความใฝ่รู้ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้ หรือ แลกเปลี่ยนความรู้สู่เพื่อนร่วมงานได้นั้น จำเป็นที่องค์กรต้องมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจจะกำหนดวิสัยทัศน์ มีการจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับนโยบาย และสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้กรมสุขภาพจิต ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการลดการเกิดปัญหาสุขภาพจิตสำหรับประชาชนทั่วไป โดยมีการดำเนินการทั้งในเชิงนโยบาย(Policy) และการปฏิบัติ (Action) ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองทางด้านความรู้ให้เกิดความทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นจึง กำหนดให้มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี 2548 ซึ่งก็มีรูปแบบการพัฒนาแนวทางให้สอดคล้อง เหมาะสม และครอบคลุมต่อความต้องการของบุคลากรเสมอมา ซึ่งก็ยังพบปัญหาทั้งทางด้านความต้องการของบุคลากรที่มีต่อความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือจะเป็นด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่อาจจะยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสูงสุด ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้อันนำไปสู่ความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าข้างต้นผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาความสัมพันธ์และความแตกต่างของตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป กระบวนการจัดการความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังนี้

