

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้กำหนดขอบเขตแนวทางในการศึกษา และการวิเคราะห์โดยรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
3. บริบทของโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามความหมายของความรู้ไว้หลากหลายดังนี้

มาร์คอร์ช (Michael J. Marquardt, 2006 อ้างถึงใน ณาตยา สีหานาม, 2551 : 17) กล่าวว่า ให้ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์การในโลกของการทำงานปัจจุบัน ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงานของทุกองค์การ จาริตประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการระบบขั้นตอนต่างๆ ขององค์การนั้น ก็ล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

ดาเวนพอร์ท (Davenport Thomas H, 2004 อ้างถึงใน ณาตยา สีหานาม, 2551 : 17) ได้ให้ความหมายว่าความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มักเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์การนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์การนั่นเอง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 18) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความรู้คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา ความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำไปใช้แล้วจะมีการต่อยอดให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นไปเรื่อยๆ จากการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้

พิเชฐ บัญญัติ (2548 : 118) ได้กล่าวว่า ความรู้คือสิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามยิ่งขึ้น ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการเกิดจากการนำข้อมูลที่มีอยู่มาทำการประมวลผล จัดให้เป็นข่าวสารหรือสารสนเทศ แล้วนำสารสนเทศที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมหรือองค์การมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้ได้เป็นความรู้และเมื่อความรู้นั้นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงก็จะกลายเป็นปัญญา

มิเชล โพลันยี และอิจิโร โนนากะ (Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka, 1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548 : 12) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit Knowledge อธิบายได้ดังนี้

1. Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์และไม่สามารถบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรขึ้นอยู่กับความรู้ ความเชื่อ รวมทั้งทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรองความรู้ที่ได้ ความรู้นี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

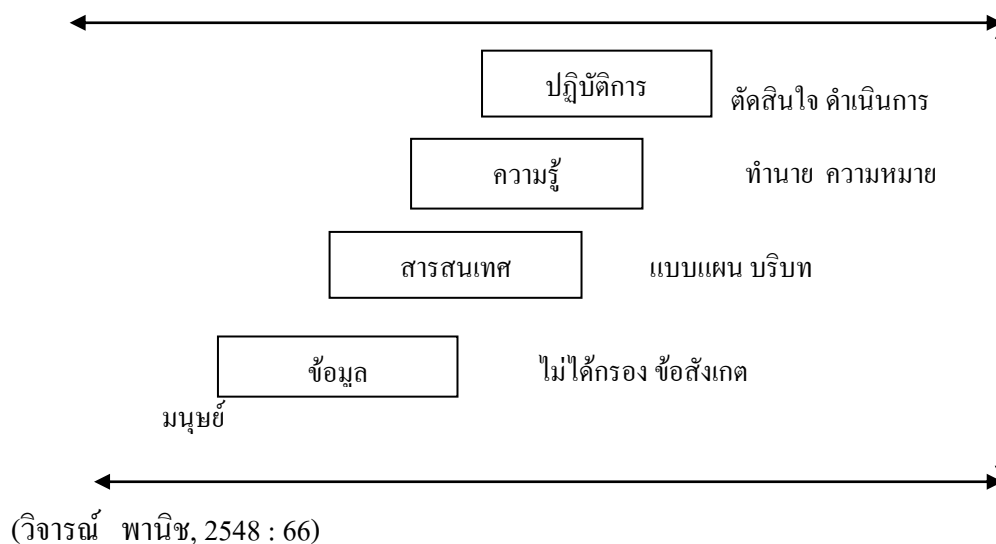
2. Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เป็นเหตุและผลที่สามารถบรรยาย/ถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 66) ได้กล่าวว่า ความรู้นั้น มีหลายนัยและมิติ คือ

1. ความรู้คือ สิ่งที่น่าไปใช้จะไม่หมด หรือสึกหรอแต่จะงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
2. ความรู้คือ สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติ
3. ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
4. ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้โดยความต้องการ

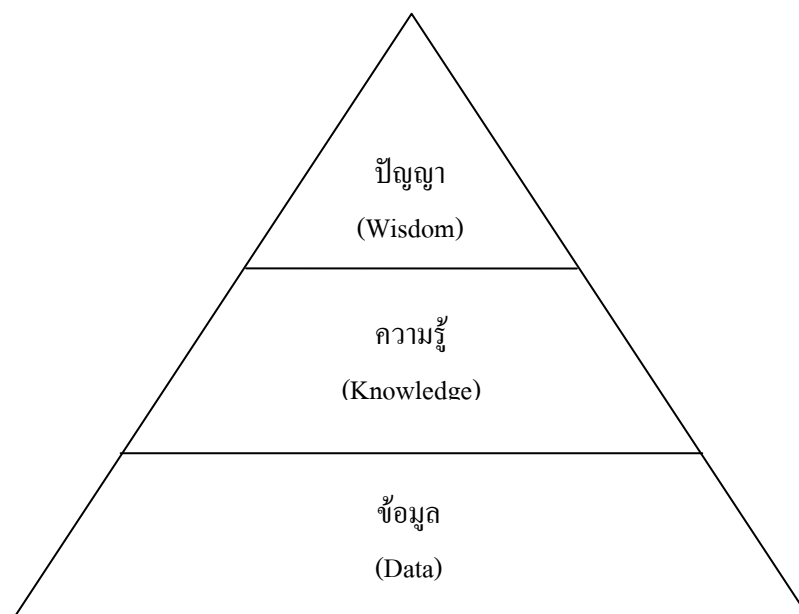
ยุคแรก ๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบ และตีความสารสนเทศ (Information) ตามบริบท ซึ่งสารสนเทศก็ได้มาจากการประมวลข้อมูล (Data) ดังนั้นความรู้จะไม่มีประโยชน์เลย ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือตัดสินใจ ดังภาพ

ภาพที่ 2.1 ลำดับของความรู้



อิกุชิโร โนนากะ และฮิโรกะตะ ทาเคอุชิ (Ikukiro Nonaka and Hirokata Takeuchi, 2004 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 18) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ที่อยู่ในรูปของปิรามิด ซึ่งให้ความหมายของข้อมูล คือ ข้อเท็จจริง เป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้ผ่านการบวนการแปลความ ส่วนสารสนเทศเป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจโดยเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึกหรือจากประสบการณ์ของผู้ใช้ แต่ความรู้คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์หรือเป็นทางเลือกในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ไม่จำกัดเวลาสามารถสรุปได้ว่าสารสนเทศให้ประโยชน์ในการเป็นตัวเลือกและปัญญา คือ ความรู้ที่อยู่ภายในตัวของคนเราสามารถแยกแยะออกได้ในการตัดสินใจที่จะเลือกตัวเลือกหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับเรามากที่สุด

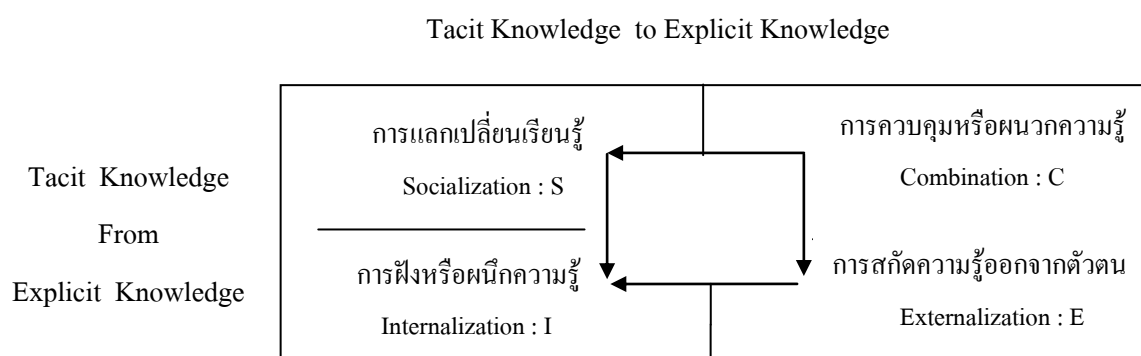
ภาพที่ 2.2 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 44)

อิกุจิโร โนนากะ และฮิโรทากะทาเคอุชิ (Ikukiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi 1995, อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 19) กล่าวว่า ความรู้ถูกสร้างขึ้นผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) กับความรู้แจ้ง (Explicit Knowledge) โดยผ่านวิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ 4 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่าวงจร เซกิ (SECI) ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ 4 ลักษณะ



(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 12)

วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ใน 4 ลักษณะและมีอยู่ 3 วิธีที่นิยมใช้เป็นมุมมองในการกล่าวถึงของทฤษฎีองค์การสร้างองค์การ (Organizational Theory) ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)
2. การผนวกรวมความรู้ (Combination)
3. การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)

ส่วนการสกัดเอาความรู้ออกมาจากตัวตน (Externalization) มักจะไม่ได้ความสนใจมากนักโดยรายละเอียดของวิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ใน 4 ลักษณะดังนี้

1. กระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization or From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็นความเชื่อ วิธีการ ฯลฯ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความรู้ในรูปแบบที่เรียกว่า Tacit Knowledge มีลักษณะของการแบ่งปันทักษะความชำนาญซึ่งเป็นตัวแบบที่อยู่ในจิตใจ นอกจากการใช้ภาษา เป็นการเรียนรู้ผ่านการสังเกต การเลียนแบบและฝึกปฏิบัติ ซึ่งในองค์การธุรกิจใช้หลักการเดียวกันนี้ในวิธีการเรียนรู้จากการทำงานที่ทำอยู่ (On-the-job training) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ได้เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพราะเป็นการยากที่จะถ่ายทอดวิธีคิดที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลไปสู่คนอื่น ดังนั้นการส่งผ่านสารยังผู้รับจึงมักเป็นเพียงสัมผัสเล็กๆ (Little sense) ที่สามารถถอดรหัสได้จากช่วงอารมณ์บรรยากาศ และบริบทที่มีลักษณะเฉพาะ ที่ทำให้ประสบการณ์นั้นประทับและฝังลึกลงไปจิตใจข้างใน

2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Externalization or From Tacit to Explicit) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล ไปเป็นความรู้ที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์การได้ เช่น เปลี่ยนความรู้หรือทักษะให้อยู่ในรูปแบบของรูปภาพ แผนผัง ฟังก์ชัน สมการ คำอุปมาอุปมัย แนวความคิด สมมติฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจทำได้โดยการแบ่งกลุ่มสนทนา จับกลุ่มคุยเพื่อหาความคิดใหม่ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นกลุ่มโดยปกติเรามักจะเอาหลักการ (Conceptualization) ของภาพที่อยู่ในใจออกมาให้เป็นภาษาเขียน แต่ถึงแม้ว่าเราเพียงแค่พยายามนำเสนอภาพในใจออกมาให้เป็นคำพูด เรายังรู้สึกว่ายังไม่พอใจ ยังไม่สอดคล้อง และยังไม่เพียงพออยู่เสมอเพราะมันเป็นการไม่ลงรอยกันและมีช่องว่างระหว่างภาพในใจกับคำพูดที่นำเสนอภาพออกมานั้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบนี้ได้ช่วยให้เกิดการสะท้อนภาพกลับ (Reflection) และสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ที่ได้รับการกระตุ้นจากการสนทนา หรือการสะสมภาพสะท้อนกลับเหล่านั้นเอง

3. การรวมความรู้ (Combination or From Explicit) เป็นกระบวนการรวมความรู้ในแขนงต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบ Explicit to Explicit เป็นการนำความรู้วิธีการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบนี้ได้รวมถึงการผนวกเอาองค์ความรู้ที่แตกต่างกันโดยการรวบรวมบันทึกเอกสาร การประชุม การสนทนาโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อเป็นการก่อร่างขึ้นใหม่ของสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว ผ่านการจัดเรียง เพิ่มเติม ผสมรวมเข้าด้วยกัน และแยกแยะหมวดหมู่ของความรู้ชัดเจน (ตัวอย่างเช่น การจัดทำฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์) นำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่ยกระดับเพิ่มมากขึ้น ความรู้ในขั้นนี้จะอยู่ในรูปแบบที่เผยแพร่ข้อมูลได้กว้างขวาง ซึ่งการสร้างความรู้ในระบบการศึกษา และการฝึกอบรม ก็จะใช้กระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบนี้ ในองค์การธุรกิจนั้น การผนวกรวมความรู้โดยปกติแล้วจะเห็นได้ในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางที่แปรหรือย่อยเอาวิสัยทัศน์ แนวทางธุรกิจ หรือแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่องค์การคาดหวัง ซึ่งการบริหารจัดการระดับกลาง (Middle Management) เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ โดยการประมวลผล จัดระบบให้เป็นหมวดหมู่ของสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่แล้ว

4. กระบวนการเรียนรู้จากการกระทำ (Internalization or From Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปของเอกสาร หรือให้อยู่ในรูปของทักษะหรือความสามารถของบุคคล กลับมาเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ Explicit to Tacit ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้อ่านหรือความรู้ที่มีคนสอนไปลองปฏิบัติให้เกิด ความเชี่ยวชาญเป็นรูจจริงใกล้เคียงกับคำว่า Learning by Doing เมื่อประสบการณ์ได้ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Combination) จากนั้นก็ประทับฝังความรู้นั้นไว้กลับมาเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (ปัจเจก) ที่อยู่บนฐานของการแบ่งปันทักษะความชำนาญตามตัวแบบที่มีอยู่ในจิตใจ และกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าซึ่งการสะสมความรู้ฝังลึกในตัวบุคคลนี้จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกคนอื่นในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นความรู้ฝังลึกที่ยกระดับขึ้นไปในตัวบุคคลที่กลายเป็นจุดเริ่มต้นใหม่ของวงจรสร้างความรู้แบบ เซกิ (SECI) นี้ใหม่อีกครั้ง กระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบ Explicit to Tacit นี้จะมีประโยชน์ถ้าความรู้นั้นสามารถถ่ายเป็นคำพูด หรือจัดทำเป็นแผนภาพ บันทึกลงในเอกสาร คู่มือ หรือเรื่องเล่าก็ได้ ซึ่งการบันทึกเป็นเอกสารนี้จะช่วยให้เกิดการประทับความรู้เข้าไปในตัวบุคคลด้วยเช่นกัน เพราะจะทำให้เขาได้รู้ตัวตัวเองผ่านประสบการณ์อะไรมาบ้างซึ่งเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ความรู้ฝังลึกที่มักอยู่ในตัวบุคคล

สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้แบ่งความรู้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Know - what) เป็นความรู้เชิงรับรู้ ความรู้ที่ได้รับมาจากการเรียนเห็นหรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ในภาคทฤษฎีว่า สิ่งนั้นคืออะไร

ระดับที่ 2 รู้ว่าเป็นอย่างไร/รู้วิธีการ (Know - how) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ระดับที่ 3 รู้ว่าทำไม/รู้เหตุผล (Know - why) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care - why) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเองบุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง และการปรับปรุงตัวเพื่อความสำเร็จ

ดังนั้นในการจัดการความรู้องค์การต้องคำนึงถึงระดับของความรู้เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุผลด้วยและได้แยกความแตกต่างของความรู้ออกเป็น

1. การตั้งเป้าหมายหรืออุดมคติ (Goal-setting Idealistic) วิสัยทัศน์ โดยรู้ว่าทำไม (Care - why) หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ด้วยการชี้นำตนเอง

2. ความเป็นระบบ (Systematic) คือ รู้ว่า ทำไม (Know - why) ซึ่งเป็นความรู้ที่จะเข้าใจในระบบต่างๆ

3. การนำไปปฏิบัติ (Pragmatic) คือ รู้ว่า ทำอย่างไร (Know - how) ซึ่งเป็นความรู้ในวิธีที่จะทำให้เกิดทักษะขั้นสูง

4. กลวิธี (Automatics Tacit) คือ รู้ว่า อะไร (Know - what) ซึ่งเป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานประจำวัน

ลำดับขั้นของความรู้

องค์การจะไม่สามารถจัดการความรู้ของตนเองได้ ถ้าหากองค์กรนั้นไม่สามารถกำหนดนิยามของคำว่า ความรู้ และไม่สามารถที่จะระบุได้ว่าความรู้ใดที่จำเป็นต่อองค์กร เพราะความรู้แต่ละอย่างไม่ได้คุณค่าเท่าเทียมกัน

ข้อมูล (Data) ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่างๆ ที่ปราศจากบริบทและยังไม่มี ความหมาย

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลเต็มไปด้วยบริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาของมันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบจัดประเภทและประมวลผลแล้ว

ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย สารระ หลักการ และประสบการณ์ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงานการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ คนก็สามารถจะจัดการกับสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

ความชำนาญ (Expertise) คือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์การในการสร้างผลผลิตภัณฑ์และการบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่มันคือความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์การ

ภาพที่ 2.4 ลำดับขั้นของความรู้



(ฉาตยา สีหานาม, 2551 : 23)

สรุป ความหมายของความรู้ คือ ข้อมูลในตัวบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์การนำไปใช้ประโยชน์จนส่งออกมาเป็นประสบการณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีลักษณะจำเพาะคือความสามารถให้ผู้อื่นได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความเป็นมาของการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูงในช่วงปี ค.ศ.1995-1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge Creating Company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่อง การสร้างและการกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ / เอกสาร / ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้ โมเดล SECI – Knowledge conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีการตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมนำมาใช้แก่ “Intellectual Capital” ของ Tom Stewart, The new Organization Wealth” ของ Karl Erik Sviby และ The Ken Awakening ของ Debra Amioton (อ้างถึงใน ปณิศา พันภัย, 2544) ว่ามนุษย์มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว มีคุณสมบัติในการปรับเปลี่ยนและตอบสนองเพื่อความอยู่รอด ซึ่งคุณสมบัติพิเศษของมนุษย์ คือ มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาการ ดังนั้น ความรู้จึงกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมไปถึงชุมชนท้องถิ่นด้วย การจัดการความรู้แต่ละบุคคล และแต่ละองค์กรจึงมีความหมายแตกต่างกันไป โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน บิสซิเนส คอนซัลติง (Arthur Anderson Business Consulting, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการดังนี้

$$\text{การแลกเปลี่ยนความรู้} = (\text{คน} + \text{ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล})$$

พริดา วิเชียรปัญญา (2547 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 25) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กรหรือการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ (อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 19) นักคิดและนักปฏิบัติด้าน Knowledge Management ได้กำหนดองค์ประกอบของ Knowledge Management ดังนี้

1. การสร้างองค์ความรู้ใหม่
2. การเข้าถึงองค์ความรู้จากแหล่งภายนอก
3. การใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ประกอบการตัดสินใจ
4. การนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน
5. การนำเสนอองค์ความรู้ในรูปแบบเอกสาร ฐานข้อมูล และซอฟต์แวร์
6. การส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนองค์ความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การ และให้

สิ่งจูงใจ

7. การเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์การ
8. การประมาณคุณค่าขององค์ความรู้ หรือผลกระทบของ Knowledge Management

ดิ ยูเอส ดีพาสเม้นต์ ออฟ อาร์มี (The Us Department of Army อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 26) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสบการณ์ และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์การ เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ ระบบนี้ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

วันทนา เมืองจันทร์ (2548 อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 26) กล่าวว่า ความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ ครอบคลุมทั้งในส่วนความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์การ ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะต้องเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะ พูดคุยกันต่อหน้าก็ได้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 27) มองว่าเป็นเชิงการบริหารองค์การโดยใช้เป็นกลยุทธ์กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ต้องการผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดหรือวางแผนเอาไว้ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเรียนรู้ความรู้จากการทำงานร่วมกันของคน ผสานกับการใช้ความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเครื่องมือในการบริหารความรู้ ซึ่งความรู้ที่นั่นที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลจะมีความสำคัญมากกว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

พสุ เดชะรินทร์ (2549 อ้างถึงใน ณาตยา สีหานาม, 2551 : 27) กล่าวว่า เป็นกระบวนการหรือระบบในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องสำหรับบุคคลที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ความเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

วันทนา เมืองจันทร์ (2548 อ้างถึงใน ณาตยา สีหานาม, 2551 : 27) กล่าวว่า หมายถึงการรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กรซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนก (Synthesis) หรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภทคือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้ หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

วิจารณ์ พานิช (2547 อ้างถึงใน ณาตยา สีหานาม, 2551 : 27) กล่าวว่า วัฏจักรจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำไม่ใช่การเรียนจากครูหรือตำราแต่เน้นที่การเรียนรู้แบบการปฏิบัติซึ่งทำให้เกิดประสบการณ์และเน้นความรู้ที่เป็นความรู้ในคนที่เรียกกันว่า ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ส่วนความรู้ที่ได้จากเอกสารต่างๆ เรียกว่า ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ค้นหาได้จากสาธารณะทั่วไปทำให้หน่วยงานมักเกิดการละเลยความรู้ที่อยู่ในคน จึงเป็นเรื่องที่ต้องมีการจัดการความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในคนให้ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งหรือหมายถึงการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลทางคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้และจัดเก็บความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้เพราะถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและสามารถบ่งชี้ผลสำเร็จได้จากการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ว่าได้ผลหรือไม่ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่กันไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการงานจะต้องมีสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวง และการประสานความรู้ตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆสามารถแบ่งออกเป็นกระบวนการย่อยๆได้ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification)
2. การเสาะหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

3. การปรับปรุง/สร้างความรู้ (Knowledge Creation)
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Integration)
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Transfer)
6. การบันทึกความรู้ (Knowledge Storage and Maintenance)

วีระวุธ มาพะศิรินันท์ (2547 อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 28) กล่าวว่า เป็นกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างมูลค่าคุณค่าและเพิ่มพูนทุนปัญญา ในลักษณะของวงจรยกระดับเกลียวความรู้ที่ไม่รู้จบ และใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคน

พิเชฐ บัญญัติ (2548 อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือเครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บ รับ สร้างและต่อยอดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ทำให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีกว่า ถูกกว่าและเร็วกว่า โดยอาศัยพลังปัญญาหรือสินทรัพย์ทางปัญญาของคนในองค์กรเป็นหลัก และสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้นำไปใช้ต่อไปได้ง่ายจนกลายเป็นความฉลาดขององค์กร ที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของสมรรถนะหลักขององค์กร

กล่าวว่า เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการค้นหาเพื่อเป็นการเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบที่รวดเร็ว สะดวก ง่ายต่อการค้นหาและตัดสินใจ

สำนักงานพัฒนาระบบบริหารและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาในระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

วันทนา เมืองจันทร์ (2548 อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของตนออกมาใช้ประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่ถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

บุญดี บุญญานุกิจ และคณะ (2548 อ้างถึงใน ฌาตยา สีสานาม, 2551 : 28) สรุปว่า องค์ประกอบในการจัดการความรู้ให้บรรลุผลประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน
2. การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้
3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง การจัดการความรู้
5. การวัดผล การจัดการความรู้
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

เกอร์ริก (Gorelick, 2004 อ้างถึงใน ปรียานุช ชัยกองเกียรติ, 2551 : 30) ปกติองค์การทั่วไปการจัดการความรู้มักเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งใน 3 เรื่อง คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี แต่ปัจจุบันการจัดการรูปแบบใหม่จะมีการบูรณาการภายใต้วัฒนธรรมองค์การเข้าด้วยกัน ที่ประกอบด้วย คน กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การโดยการรวบรวมการจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้เมื่อต้องการ

เป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์การเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดยวิจารณ์ พานิช (2548 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 29) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
3. เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์การ เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ จะช่วยให้้องค์การมีศักยภาพในการฝ่าฟันความลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

บาร์ชา (Bacha, 2000 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 29) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย: การจัดการความรู้ทำให้องค์การสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ: โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น: การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน: การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้าแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากร: เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์: การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย

7. การบริการลูกค้า: การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล: การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ดังนั้นสรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต

3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด

4. เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร

5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้ และนำเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน

7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่
8. แปรรูปรูปร่างให้เป็นทุนซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร
9. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว
3. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

มิเชล เจ มาร์ควาร์ดและแองกัส เลโน(Michael J. Marquardt and Angus Reynold, 1994 : 252 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหานาม, 2551 : 30) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือสถานที่แห่งหนึ่งที่มีบรรยากาศที่มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับทีมหรือกลุ่ม องค์การแห่งการเรียนรู้จะสอนให้บุคลากร ได้รู้จักกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อที่จะเข้าใจความเป็นไปและเหตุผลของความเป็นไปในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กระบวนการคิดดังกล่าวจะช่วยให้ตัวขององค์การเองได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งจะเกิดผลให้องค์การยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีเตอร์ เอ็ม แซงเก้ (Peter M. Senge, 2006 อ้างถึงใน พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์, 2551 : 41) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ที่บุคลากรทุกคนในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถของตนเพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่มุ่งหวังได้อย่างแท้จริงและต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบวิธีคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย แต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นสถานที่ที่ทุกคนต่างได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร และกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่มในองค์การ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาและเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง และผลที่เกิดขึ้นกับองค์การจากการที่เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ก็คือ องค์การสามารถที่จะอยู่รอดและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาได้นั่นเอง

องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มิเชล เจ มาร์ควอร์ (Michael J. Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหานาม, 2551 : 32) ได้เสนอแนวคิดว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการในการสร้างและก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. มีพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือ การเรียนเป็นบุคคล เป็นทีมและทั่วทั้งองค์การ เป็นการมีขีดความสามารถหลักในการเรียนรู้ (Core Learning Competency)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) คือ การที่องค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ ที่เอื้อต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. มีการเอื้ออำนาจ (People Empowerment) เพื่อให้พนักงานได้มีความรับผิดชอบในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของตน
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจและกาปฏิบัติงานในองค์การ
5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ปีเตอร์ เอ็ม แซงเก้ (Peter M. Senge, 1990 อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 24) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าต้องเป็นผู้ที่มีวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ดังต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) บุคลากรจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ สามารถใช้ความสามารถของตนเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้จริง มีความเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง นอกจากนั้นยังต้องมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนในจิตใจที่เปิดกว้าง (Mental Model) เป็นความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ มีความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ และการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ใช่งานประจำของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถเข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหาได้ด้วย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์คิดไปข้างหน้า มองอนาคต เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพในอนาคตขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน สมาชิกขององค์กรทุกคนควรจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรทุกคน ได้เรียนรู้ร่วมกัน เปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง และแลกเปลี่ยนความเห็นกัน มากกว่าที่จะยินยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งหรือบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งมาทำตาม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ และสร้างการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดเห็นหรือข้อสรุปร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ระหว่างกัน ซึ่งการอภิปรายจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดเป็นการทำงานกิจกรรมร่วมกันซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไปกับการอภิปราย ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนเองกับองค์การภายนอกเป็นการคิดให้เห็นถึงภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมต่อกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบ จะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกในมุมมองใหม่ กล่าวคือ มองเห็น

ความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของ ปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบคือ การเรียนรู้ จากประสบการณ์ หรือการได้รับข้อมูลย้อนกลับ โดยจะต้องมีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องและเป็น ระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ ใหม่ หรือความคิดใหม่ของการองค์กร

ลักษณะทั้งห้าประการที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น อาจจะเรียกได้ว่าเป็นวินัยหรือลักษณะ ของการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ และบุคคลที่มีลักษณะอย่างนั้นก็มีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำของ องค์กร แต่ว่าวินัยสุดท้าย หรือการคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีความพิเศษ เนื่องจากทำให้ผล ของวินัยข้ออื่นๆ มารวมกันให้เกิดผลดีต่อธุรกิจ หรือธุรกรรมขององค์กรได้ โดยมีเหตุผลจากการที่ มีความรู้ความเข้าใจในความเป็นไปและการตอบสนองของระบบโดยรวมนั่นเอง ซึ่งวินัยข้อสุดท้าย หรือ Systems Thinking นี้เอง ที่ถูกเรียกว่าเป็น The Fifth Discipline

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นหลักการที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าหากจะทำสิ่งหนึ่งก็ต้องทำอีกสิ่งหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นความพยายามที่จะทำให้้องค์การ (ในแง่มุมของกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงที่ เป็นนามธรรมร่วมกันของบุคคลเหล่านั้น ไม่ใช่สิ่งก่อสร้าง) เกิดการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบ องค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้องค์การเกิดการพัฒนาขึ้นในอนาคตทั้งในแง่ ของตัวพนักงานเองและในภาพรวมขององค์กร

ดังนั้น ในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก็ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ ควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าหากสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยที่ไม่มีการบริหารจัดการต่างๆ ผลที่จะ เกิดขึ้นก็จะเป็นไปได้สองกรณี คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่เพียงในนาม โดยไม่มีกิจกรรม หรือการกระทำใดๆ ออกมา หรือในอีกกรณีหนึ่งก็คือจะมีการดำเนินการรวบรวมหรือแพร่กระจาย ความรู้แบบไร้ทิศทาง ทำให้ความสับสนเปลี่ยนและไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างที่เราควรจะเป็น ในทางกลับกันถ้าเรามีการจัดการความรู้ แบบเป็นไปโดยไม่ให้ความสนใจกับการสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้หรือผลักดันให้องค์การเป็นการองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเกิดปัญหาคือการขาด ความกระตือรือร้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขาดความเข้าใจในเป้าหมายระยะยาว

การดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะ

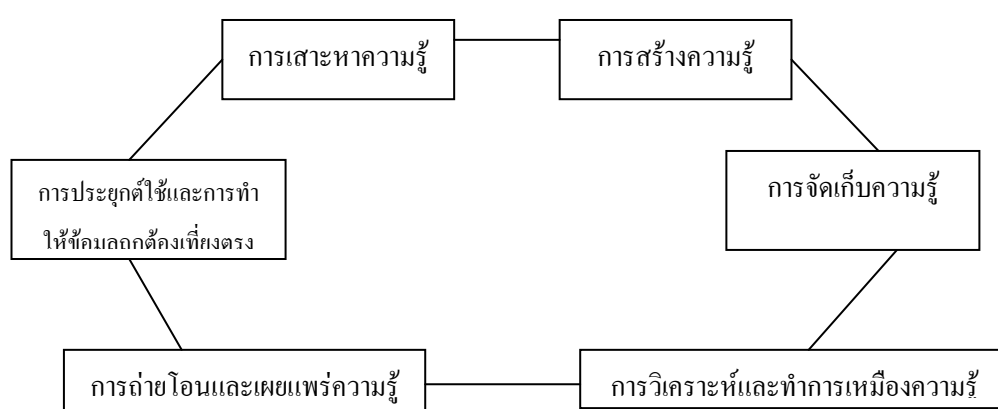
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประเมินผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเนื้อหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับการบริหารราชการและนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานราชการตลอดเวลาและต่อเนื่อง

ดังนั้นในปัจจุบันการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการต่างพยายามศึกษารวบรวม สังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้มีผู้เชี่ยวชาญจำแนกกระบวนการจัดการภายในองค์กร ดังนี้

1. ตัวแบบการจัดการความรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์คอร์ธ (1996 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์, 2551 : 37) ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ต่อไปนี้

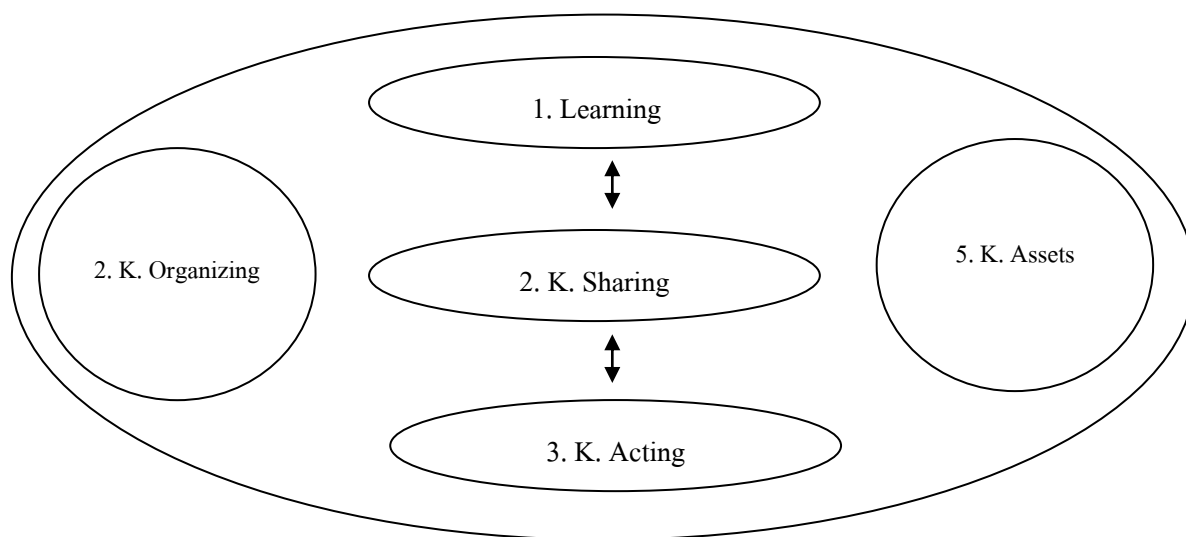
- 1.1 การเสาะหาความรู้ (Acquisition)
- 1.2 การสร้างความรู้ (Creation)
- 1.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage)
- 1.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining)
- 1.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination)
- 1.6 การประยุกต์ใช้และการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง (Application and elicitation)

ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้



(จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์, 2551 : 37)

ภาพที่ 2.6 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก (LKASA Egg Model)



(พิเชฐ บัญญัติ, 2548 : 120)

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก อธิบายได้ดังนี้

2.1 การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ ที่ต้องทำให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันว่าองค์กรจะต้องเดินทางไปทิศทางใด มองเห็นภาพใหญ่ทั้งระบบขององค์กร พยายามทำให้กิจกรรมและเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาองค์กรสอดคล้องไปกับงานประจำ ทำให้ง่ายไม่เน้นและยึดติดรูปแบบ และสร้างสภาพบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge สร้างทีมที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยลดความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรได้แก่ ลดการยึดติดฝ่าย/ตำแหน่ง ไม่มุ่งเน้นหาผู้กระทำผิด แก้ปัญหาที่ต้นเหตุ สามารถรับรู้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่ยึดติดความสำเร็จในอดีต รู้จักเรียนรู้จากผู้อื่นและทีมงาน มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมกลุ่มเรียนรู้ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเปรียบเทียบผลงานหรือแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา มีการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศไว้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งการฝึกอบรมศึกษาดูงาน การอ่านและการเรียนรู้จากการปฏิบัติภายใต้การมีความคิดสร้างสรรค์ 4 แบบคือ คิดเชิงบูรณาการ คิดเชิงระบบ คิดเชิงบวกและคิดนอกกรอบ และที่สำคัญต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของ บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.2 การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing) หมายถึง การนำความรู้ในแต่ละด้านมาประกอบกันเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี และเกิดเป็นองค์ความรู้ในแต่ละเรื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการ พัฒนา ส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ เข้าใจหรือจัดการกับสถานการณ์ที่ใหม่หรือยากลำบากได้ ความฉลาดขององค์กรจะทำให้เกิดขีดความสามารถหลักขององค์กรที่จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรได้ ดังนั้นจึงต้องแยกแยะขีดความสามารถหลักออกมาให้ได้แล้วพิจารณาว่าในองค์กรมีความรู้อะไร ยังเรื่องอะไร และจะสามารถสร้างหรือทำให้เกิดขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามีก็อาจจะใช้การหมุนเกลียวความรู้จากรูปแบบวงจร SECI Model เพื่อนำเอาความรู้ออกมา หรือทำการพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศ และวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่ ถ้าหากไม่มีก็ต้องแสวงหาจากภายนอกให้เหมาะสมโดยนำมาแต่ส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญขององค์ความรู้นั้นๆ ในขั้นตอนนี้วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineering) จะต้องนำเอาความรู้ที่ได้มานั้นมาผสมผสานกันเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีภายใต้บริบทขององค์กรเอง

2.3 การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่จะทำให้มีการนำเอาความรู้ที่สร้างขึ้นมาใช้ปฏิบัติจริง ดังนั้นคนในองค์กรจึงต้องเชื่อใจและไว้วางใจกัน และถ้าสร้างความรู้แล้วไม่นำมาใช้ก็จะไม่เกิดประโยชน์ แต่เมื่อนำมาใช้แล้วต้องมีการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) กิจกรรมการเรียนรู้จากบทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned) เพื่อสร้างหรือปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จัดกิจกรรมให้มีการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การสอนงานกัน เป็นพี่เลี้ยงกันได้ และสรุปความรู้หรือประสบการณ์เก็บไว้การจะปฏิบัติให้ได้ผลดีจึงต้องกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมทบทวนเพื่อลดความเสี่ยงและได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด วัฒนธรรมประกันคุณภาพเพื่อให้ผลงานที่ออกมาสร้างความมั่นใจให้กับตนเองและลูกค้า วัฒนธรรมคุณภาพเพื่อพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมสร้างสุขภาพเพื่อให้ร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี และวัฒนธรรมเรียนรู้เพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งจะสามารถสังเกตวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้จากการเปิดใจรับความคิดที่แตกต่าง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การลงมือทำและการช่วยเหลือกันและกัน ในขั้นตอนนี้จึงเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ หรือ (Chief Knowledge Officer: CKO) ผู้สนับสนุนให้เกิดความรู้ (Knowledge Facilitator) วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) และบรรณารักษ์ความรู้ (Knowledge Librarian)

2.4 การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Librarian) เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นเสมือนไขว่ดวงที่จะทำให้ไขฟักเป็นตัวได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหัวใจสำคัญคือ การนำสิ่งที่ทำแล้วประสบความสำเร็จนำมาเล่าให้ผู้อื่นฟัง ซึ่งการที่จะบอกว่าดีหรือไม่ต้องใช้การเทียบเคียงมาตรฐานปฏิบัติ (Benchmarking) ซึ่งผู้ที่จะเป็นตัวกลางที่ช่วยให้เกิด

การแลกเปลี่ยนก็คือ Knowledge Facilitator ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยเฉพาะคนที่ไม่ค่อยที่จะเปิดเผยความรู้ของตน และคนที่ไม่กล้าแสดงออก ซึ่งอาจจะมีความรู้ดีๆ อยู่ในตัว ดังนั้น Knowledge Facilitator จึงความเอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศ 4 อย่างคือ 1) เอื้อโอกาสการเรียนรู้ (Learn) คือ จัดเวลาและหาเวทีให้สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ หรือแสดงความคิดเห็น 2) เอื้ออาทร (Care) หมายถึง สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มให้เกิดความเชื่อใจกัน มีความจริงใจต่อกัน ผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ 3) เอื้ออารี (Share) คือ การกระตุ้นให้คนอยากแบ่งปันกัน และกัน 4) เอื้อเอ็นดู (Shine) คือ การให้กำลังใจกันและกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการใช้เวลาในการจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถจัดได้ทั้งภายในและภายนอกเวลาทำงาน มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดเวทีจริงที่เจอหน้ากันและเวทีเสมือนที่ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต รูปแบบการแลกเปลี่ยนมีทั้งผู้ปฏิบัติกับผู้ปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติรุ่นน้องกับรุ่นอาวุโสกว่า หัวหน้ากับลูกน้อง แผนกกับแผนก องค์การกับลูกค้า องค์การกับองค์การ โดยมีการนำเครื่องมือหรือกิจกรรมสำหรับทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในรูปแบบต่างๆ มาใช้ เช่น กิจกรรมเรื่องเล่า (Story telling) การสนทนา (Dialogue) การทบทวน (Retrospect) เพื่อช่วยเพื่อน (Peer assist) การค้นหาสิ่งดี (Appreciative inquiring) การระดมสมอง (Brain storming) และกิจกรรมที่สอนน้อง (Coaching) นอกจากนี้ถ้าหากต้องการจะสร้างให้เกิดความยั่งยืนของกลุ่มต้องมีเรื่องที่สนใจร่วมกัน ได้มาพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์เป็นการปฏิบัติที่ดี เกิดการเทียบเคียงมาตรฐานระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน

2.5 การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ (Knowledge Assets) การจัดทำคลังความรู้ เพื่อให้มีพื้นที่สำหรับเก็บองค์ความรู้ที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ จะต้องจัดการให้เข้าถึงได้ง่าย นำออกมาใช้ได้ได้ง่าย สามารถที่จะนำกลับมาตรวจสอบ ทบทวน และต่อยอดได้ง่าย การแยกประเภทองค์ความรู้ อาจแบ่งเป็นออกเป็น คู่มือการปฏิบัติงาน นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมด้านระบบการบริการ ด้านระบบการบริหาร สถานที่เก็บอาจเป็นในรูปแบบเอกสารที่หน่วยงาน ศูนย์คุณภาพหรือศูนย์สารสนเทศ หรือในระบบอินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีการจัดผู้ดูแลระบบถือเป็นบรรณาธิการความรู้ มีการกำหนดการเข้าถึงทั้งสิทธิและวิธีการเข้าถึง ของบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้าย และการกระจายความรู้ที่มีอยู่ ต้องมีการกำหนดการทบทวนปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ที่มีใช้อย่างเหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ได้

สรุป การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญต่อองค์กร ที่จะต้องมุ่งกระทำเพื่อประโยชน์ขององค์กรและลูกค้าเป็นหลัก และถึงเป็นโครงสร้างสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่หากจะ

นำมาใช้ต้องเกิดจากความต้องการทำเพราะเห็นประโยชน์จึงจะสำเร็จง่ายไม่ใช่ทำเพราะมีเงินงบประมาณหรือเพราะนโยบายบังคับให้ทำ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

จากการศึกษามามีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ดังนี้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 42) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์การเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์การสามารถใช้งานได้
3. ภาวะผู้นำ
4. แรงจูงใจในการทำงาน
5. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 42) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
2. วัฒนธรรมองค์การ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การวัดผล
5. โครงสร้างพื้นฐาน

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ (2548 : 53 - 55) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรมองค์การ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้
4. การวัดผล
5. โครงสร้างพื้นฐาน

สำนักงาน ก.พ.ร. (2548 : 62) ได้สรุป ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุน และการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งการชมเชยให้รางวัลเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้เพื่อส่งผ่านความรู้ให้มีประสิทธิภาพ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ
5. วัตถุประสงค์เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
6. โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรจะไม่สามารถหักขาดโครงสร้างพื้นฐานที่ดี โครงสร้างนี้อาจหมายถึงสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น ระบบหรือกลไกที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. บุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดจะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปด้วยดีและต่อเนื่อง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 62) ได้สรุปปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้านคือ

1. โครงสร้างพื้นฐาน
2. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
4. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)
5. การวัดผล (Measurement)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ได้สรุปไว้ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างพื้นฐาน

การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นอย่างราบรื่นจะต้องมีโครงสร้างและระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างนี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่ายเพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และนิตยา เสมอใจ (2547 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 42) ให้ความเห็นว่าโครงสร้างพื้นฐานเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งานและอำนาจเพื่อที่จะควบคุมบุคลากรในองค์การให้ทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การที่แสดงโครงสร้างองค์การในรูปของแผนภูมิองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ในองค์การที่แสดงให้เห็นว่าใครจะต้องทำงานอะไร รายงานใครใครคือผู้บังคับบัญชา โดยที่สรุปแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การดังนี้

1. โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ (Structure as an Influence on Behavior) ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมากทำงานร่วมกันจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบ กฎเกณฑ์ และแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและความซับซ้อนในการทำงาน โครงสร้างองค์การจะกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในองค์การเพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกันและทำงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างสอดคล้องและราบรื่น

2. โครงสร้างองค์การกำหนดกิจกรรม (Structure as Recurring Activities) โครงสร้างองค์การจะเป็นรูปแบบของกฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่ว่ากิจกรรมใดควรทำและกิจกรรมใดที่ไม่ควรทำเพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนและทุกระดับในองค์การปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของตนให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันกับองค์การ

3. โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีเป้าหมายขององค์การ (Structure as Purposeful and Goal-oriented Behavior) โครงสร้างองค์การที่เป็นระบบมีการกำหนดขั้นตอนอย่างชัดเจนจนทำให้บุคลากรทุกคนทราบถึงบทบาทหน้าที่ สถานภาพ และความรับผิดชอบของคน ซึ่งจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่โครงสร้างองค์การจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

3.1 โครงสร้างขององค์การจะกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือใครเป็นผู้บังคับบัญชาของใคร และใครมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบงานใด

3.2 โครงสร้างขององค์การจะแสดงการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์การ โดยรวมกิจกรรมของบุคลากรที่มีความรู้ทักษะและความชำนาญต่างๆ เข้าด้วยกัน โครงสร้างองค์การกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงานด้านต่างๆที่จะดำเนินการ

3.3 โครงสร้างขององค์การกำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานและส่งเสริมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปว่า ความหมายของโครงสร้างองค์การ หมายถึง สิ่งที่ต้องไม่ได้ คือ การที่โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์มีการกำหนดระบบกลไกที่สนับสนุนขั้นตอนในการจัดการความรู้ รูปแบบของกฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่ว่า กิจกรรมใดควรทำและกิจกรรมใดที่ไม่ควรทำ เพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนและทุกระดับในองค์การในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการความรู้

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ หมายถึง โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ มีการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ซึ่งจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การและปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ซึ่งองค์การต้องตอบให้ได้ว่าจะจัดการความรู้เพื่ออะไร โดยนำเป้าหมายนั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นสิ่งสำคัญคือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นวิชาการกล่าวถึงการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ไว้ดังนี้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนับสนุนเต็มที่ โดยแสดงให้เห็น

พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร และกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

พยอม วงศ์สารศรี (2547 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 33) ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

ยงยุทธ เกษสาคร (2545 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 34) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความสุขุมเยือกเย็น สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้
2. มีวิสัยทัศน์ หลักการและอุดมการณ์ในการใช้ชีวิต
3. สามารถจัดการความขัดแย้งได้
4. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้ดี
5. กล้าเสี่ยง รอบรู้ สร้างสรรค์ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ (2548 : 12) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2546 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 34) กล่าวว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ต้องมีความสามารถในการประสานงานได้ดี โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้คือ

1. มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน
2. กระจายการรับรู้ให้ทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน
3. มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
4. มีการสื่อสารแบบเปิด

5. คำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่าย

6. มีความเชื่อใจ จริ่งใจและซื่อสัตย์ต่อทีม

สรุป ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดสัมฤทธิ์ของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยผ่านกระบวนการโน้มน้าวใจและกระตุ้นซึ่งกันให้สมาชิกในองค์การมีความร่วมมืออย่างเต็มที่เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ (Strategy)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2548 อ้างถึงใน ณาตยา สีหามาม, 2551 : 32) กล่าวว่า กลยุทธ์เกิดจากความเชื่อซึ่งนำ ความเชื่อเป็นรากฐานที่กลยุทธ์เจริญงอกงาม ถ้ากลยุทธ์คือ ข้อความที่บริษัทต้องการทำให้สำเร็จผล และองค์การคือสิ่งที่บริษัทต้องการทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ ดังนั้นความเชื่อซึ่งนำก็คือ ข้อความของเหตุผลที่บริษัทต้องการทำกลยุทธ์ให้สำเร็จความสำเร็จของกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความเชื่อเหล่านี้เป็นส่วนใหญ่ และกลยุทธ์คือ แผนในการรวบรวมทรัพยากรในอนาคตเพื่อความต้องการล่วงหน้า สกัดทรัพยากรที่รวบรวมเพื่อแสวงหาความเชื่อซึ่งนำของบริษัท

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550 : 33) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริงแล้วคือ กลยุทธ์ คือ ผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์การใหญ่ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์การเล็กๆ แต่ทุกองค์การก็มีกลยุทธ์ขององค์การที่แตกต่างกันกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์การแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy)

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยกลยุทธ์กว้างๆ ที่ครอบคลุมถึงการก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หมายถึงในกรณีที่องค์การเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือมีเครือข่ายเป็นจำนวนมากหรือมีสินค้าหลายชนิดจำหน่ายทำให้ยากต่อการบริหารจึงได้มีการวิเคราะห์แต่ละหน่วยธุรกิจที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SBU หรือ Strategic Business Units แต่ละหน่วยธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ของตนขึ้นมาเป็นระดับหน่วยธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทระดับหน้าที่และระดับปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของแต่ละหน่วยธุรกิจ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ที่สำคัญในองค์กร เกี่ยวกับการแข่งขันทางกลยุทธ์ในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ การผลิต การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ การตลาด การเงิน การวิจัยและการพัฒนา หน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์เหล่านี้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในระดับพนักงาน โดยแต่ละหน้าที่มีการประสานกันโดยใช้กลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่แล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมกลยุทธ์กำหนดขึ้นโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติโดยเน้นการกำหนดกลยุทธ์ในรายละเอียดการปฏิบัติ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2550 : 4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการอ้างอิงการสร้างกลยุทธ์ เพราะผลของการวางแผนกลยุทธ์จะปรากฏออกมาเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติ

เสนาะ ดิยาว (2548 : 100) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง

ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา (2545 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 32) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์แต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 33) สรุปไว้ว่าถึงแม้องค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี มีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตามกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรับรองสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันหรือสิ่งจับต้องมาได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆในชีวิตการทำงานประจำวัน ซึ่งในการจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้าร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคลากร เช่น ระบบประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้

สรุป ความหมายของภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้ดี โดยเป็นตัวกลางการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข้อมูลระหว่างบุคคลได้ และมีวิสัยทัศน์ หลักการ มีความสุขุม เยือกเย็น ทำงานภายใต้ความกดดัน และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นได้ สรุปกลยุทธ์ หมายถึง ทิศทางที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้นำใช้ในการบริหารเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จสู่การพัฒนาองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยองค์การต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่กีดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ วัฒนธรรมจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดังนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 อ้างถึงใน ฉายา สืหานาม, 2551 : 35) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบเบื้องต้น 2 ชนิด คือ ค่านิยมเบื้องต้นขององค์การ และแบบและระบบการบริหารที่มีอยู่องค์ประกอบทั้งสอง ขึ้นอยู่กับระดับของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ได้รับของพนักงาน ระบบค่านิยมที่พนักงานสนับสนุนโดยตรงหรือโดยทางอ้อม หรือพฤติกรรมของเขาซึ่งทิศทางที่องค์กรมีแนวโน้มจะเคลื่อนไปในอนาคต วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นการคาดวัดที่มีพลังสำหรับพฤติกรรมซึ่งช่วยพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้น สาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรอาจะระบุได้ด้วยคุณสมบัติ 5 ประการ

1. ความเป็นอิสระของเอกัตบุคคล
2. โครงสร้างขององค์กร
3. องค์กรที่ให้รางวัลตอบแทน
4. การคิด
5. ความขัดแย้ง

วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิธีที่พนักงานรับรู้คุณสมบัติแต่ละข้อที่ระบุข้างต้นว่าเป็นบวกหรือลบ วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลเป็นระบบของกฎที่ไม่เป็นทางการที่อธิบายด้วยวิธีที่พนักงานประพฤติตัวในเวลาส่วนใหญ่มีหน้าที่ 4 ประการของวัฒนธรรมองค์กรที่กำลังเจริญเติบโต ไม่อาจจะเลยด้านมนุษย์ (Human side) พนักงานคือ ผู้ให้โชคที่แท้จริงที่ทำให้้องค์การเป็นหน่วยที่เข้มแข็งและเจริญเติบโต เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับฝ่ายบริหารในการหล่อเลี้ยงน้ำใจ ในความเป็น

หนึ่งเดียวและเพื่อพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยพัฒนาจิตใจของความเจริญเติบโตด้วยความสามัคคี วัฒนธรรมองค์กรแสดงบทบาทดังกล่าวโดยเน้นหน้าที่ 4 ชนิดคือ

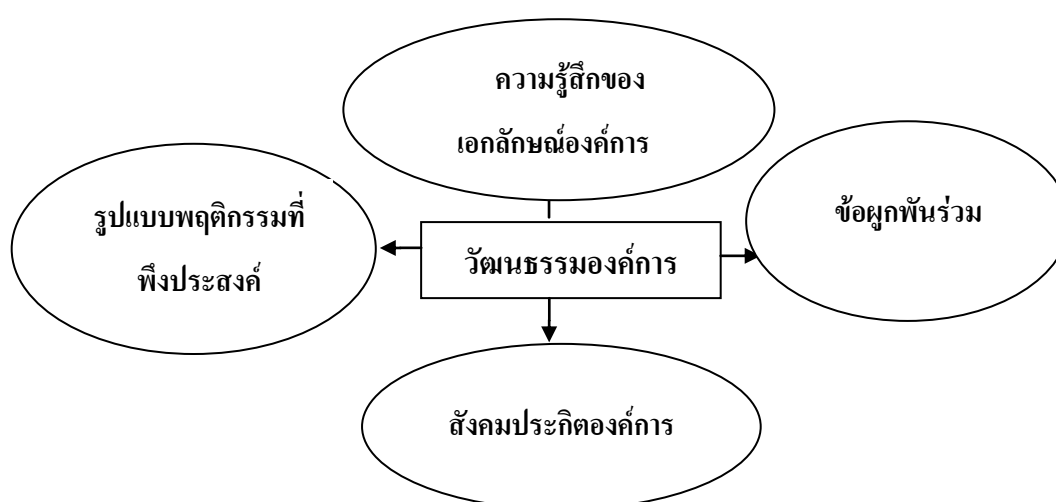
1. ความรู้สึกในเอกลักษณ์ขององค์กร ไม่มีองค์กรใดสามารถเจริญเติบโตได้โดยปราศจากข้อผูกพันที่เข้มแข็งของพนักงานต่ออุดมการณ์ขององค์กร น้ำใจองค์กร โดยปกติได้รับการพัฒนาจากวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถของตัวเองเพื่อดึงดูดพัฒนาและรักษาคคนที่ฉลาด ระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต่ำอาจนำไปสู่การลาออกของพนักงาน

2. ข้อผูกพันร่วม การพัฒนาองค์กรคือผลลัพธ์ของความพยายามของกลุ่ม ถ้าพนักงานรู้สึกว่าเขาสามารถสร้างหรือทำลายหน่วยงานมันจะนำไปสู่การส่งเสริม ความรู้สึกร่วมและอุดมการณ์ของการทำงานในสหภาพ วัฒนธรรมคือ อารมณ์และความรู้สึกที่มองไม่เห็น ซึ่งยึดพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อพัฒนาข้อผูกพันร่วม

3. การสังคมประภคิตของสมาชิก ระบบที่มั่นคงและเหมือนกันของการเลื่อนตำแหน่งค่าตอบแทนและมาตรฐานเชิงพฤติกรรม นำไปสู่การสังคมประภคิตที่ราบรื่นของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาลักษณะความประพฤติและรูปแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถทำให้พนักงานเข้ากันได้โดยไม่มี ความขัดแย้งของกลุ่มหรือการปะทะกันทางอุดมการณ์

4. รูปแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความสำคัญและความมีประโยชน์ทางสังคม (Social glue) เป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้ พนักงานต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมของตนเอง เขาควรเรียนรู้เพื่อเข้าในที่ถูกต้องต่อสิ่งแวดล้อมและพนักงาน

ภาพที่ 2.7 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร



(ชาญชัย อาจินสมาจารย์, 2548 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 35)

นพศรี บุญนาค (2545 อ้างถึงใน ณาตยา สีหนาม, 2551 : 36) กล่าวว่าแนวทางและระเบียบแบบแผน พฤติกรรมประเพณี รวมทั้งค่านิยมต่างๆ พฤติกรรมขององค์การหรือสิ่งที้องค์การให้ความสำคัญ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับบุคคลและกลุ่มต่างๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้เลยทีเดียว

การปลูกสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรหรือพนักงานในองค์การได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การจ้างและรักษาไว้ซึ่งบุคลากร 2) การถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังค่านิยมต่างๆ 3) การแสดงบทบาทและพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์วัฒนธรรม
2. การสื่อสารความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน
3. การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง
4. การสร้าง/ทบทวนเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์การ พิธีกรรมและสัญลักษณ์ต่างๆ ขององค์การ

5. การเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกบุคลากรและถ่ายทอดวัฒนธรรม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 41) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง วัฒนธรรมขององค์การในการสร้างคุณค่านิยมและความเชื่อให้แก่พนักงานและคนในองค์การเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันในองค์การเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์การทำได้โดย

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการทำงาน มีมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน เช่น ผลงานที่มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีผลงานที่สามารถวัดได้เป็นที่น่าพอใจ มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์การยอมรับนับถือร่วมกัน เช่น หากองค์การประสบปัญหาทางการเงิน องค์การจะไม่เลิกจ้างพนักงาน เพราะสมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน องค์การจะดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุข เป็นต้น

3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีแก่พนักงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง ผู้นำมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดี และลงโทษแก่พฤติกรรมที่ไม่ดี

4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่าง ยุติธรรมและมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์กรยอมรับ

องค์ประกอบเหล่านี้ เป็นการส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้พนักงานเกิด การยอมรับ ซึ่งเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทในความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา เพื่อให้ พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การนั้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 37) ได้สรุป คำถามที่ว่า: What are the three critical factors in knowledge management? ซึ่งคำตอบคือ: Culture, culture, culture. ประโยคนี้คงจะเป็นคำกล่าวที่ไม่เกินความจริงของ Bob Buckman ประธานหน้าที่ บริหารของบริษัท Bob Buckman Laboratories ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่ถูกจารึกชื่ออยู่ในหอ ประกาศเกียรติคุณของ MAKE Bob Buckman กล่าวไว้ว่า 90 % ของกิจกรรมทางด้านการจัดการ ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุผล สำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่าง บุคลากรภายในองค์กรทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว ก็คือ ความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่ จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้แต่เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรใน องค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันเพราะกลัวว่าตัวเองหมดความสำคัญไปสิ่งเหล่านี้เมื่อ เกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยน องค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา สิ่งที่ต้องการควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรค ต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลงความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 อ้างถึงใน ฌาตยา สีหนาม, 2551 : 38) ได้กล่าว สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ คือ ข้อสมมุติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน ประเพณี กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ ภาษาที่ใช้ในองค์กร พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการทำงานประจำภายในองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผน ระบบความเชื่อ ค่านิยมร่วมใน องค์กรที่มีผลต่อการชี้นำพฤติกรรมของพนักงานโดยระบบความเชื่อและค่านิยมดังกล่าวสามารถ ถ่ายทอดไปสู่สมาชิกภายในองค์กรให้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันในกระบวนการดำเนินงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ การที่โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ถึงความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และช่วยให้ข้อมูลต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ดังนั้นวิชาการหลายท่านได้สรุปไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547 อ้างถึงใน ฉายา สีสานาม, 2551 : 38) ได้สรุปความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ ไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT จะขยายตัวครอบคลุมระบบคอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง และระบบสื่อสารโทรคมนาคม ตลอดจนอุปกรณ์สื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศสอดคล้องและเข้ากันเป็นเนื้อเดียว ขณะที่ระบบสารสนเทศ (Information Systems) จะเป็นระบบที่ประยุกต์เทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะ IT ในการจัดการสารสนเทศให้ได้คุณภาพตามที่ผู้ต้องการ ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กมีการดำเนินงานที่ซับซ้อนหรือเรียบง่ายได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างแพร่หลายโดยมีเทคโนโลยีหรือระบบต่าง ๆ ที่นิยมใช้ดังนี้

1. การจัดการเอกสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Document Management) เอกสารเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการสื่อสารและการเก็บสารสนเทศในองค์กรเสมอ โดยเนื้อหาของเอกสารจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนักเมื่อเวลาผ่านไป แต่รูปแบบของเอกสารกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากแรงผลักดันของเทคโนโลยีสารสนเทศจากการเก็บข้อมูลบนกระดาษที่ต้องใช้พื้นที่มากมายการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีขนาดเล็กแต่สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมหาศาล โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับระบบการจัดเก็บข้อมูลด้วยกระดาษแนวโน้มการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นว่าปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิวัติการจัดการสารสนเทศได้อย่างกว้างขวาง และการพัฒนาเทคโนโลยีทำให้เกิดความก้าวหน้าในแนวคิดและการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งรวมถึงการประดิษฐ์เครื่องประมวลผลแบบตัวเลข (Digital Image Processing) หน่วยความจำขนาดใหญ่ (Large Operating Storage) เอกสารผ่านสื่อต่างๆ (Multimedia Documents) การพิมพ์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Printing) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Mail) หรืออีเมลล์ และเครื่องโทรสาร (Facsimile) หรือแฟกซ์ เป็นต้น โดยเทคโนโลยีต่างๆ กำลังพิสูจน์คุณค่าสำหรับการทำงานแทนที่กระดาษ การจัดการการทำงาน การฝึกอบรม การศึกษา และการจัดทำรายงานภายในองค์กรในรูปแบบเดิมๆ

2. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Networks) ตัวอย่างของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ใช้ระบบสารสนเทศ คือ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่แยกอยู่เดี่ยวๆ (Standalone) และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ใช้เชื่อมโยง

3. ฐานข้อมูลและระบบการจัดการฐานข้อมูล (Database and Database Management Systems) เป็นระบบที่สารสนเทศที่ช่วยให้ผู้ใช้สารสนเทศในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วครบถ้วนและมีทางเลือกหลายวิธี เพราะในหลายๆ องค์กรข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะเป็นข้อมูลเดียวกันหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจัดเก็บอยู่ในแฟ้มข้อมูลอิสระต่างๆ กันเป็นจำนวนมาก การจัดการฐานข้อมูลในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เนื่องจาก การจัดการฐานข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และสามารถรวบรวมข้อมูลจากแฟ้มข้อมูลที่แยกเป็นอิสระเหล่านั้นมา เพื่อที่จะพัฒนารายงานใหม่ได้อย่างสะดวก

4. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems) หรือ DSS เป็นระบบสารสนเทศที่ทำการจัดหาเครื่องมือในการสรุปข้อมูลให้สำหรับผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจไม่ได้มีขึ้นเพื่อตัดสินใจแทนบุคคล แต่ DSS ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการจัดหาอุปกรณ์ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นที่ต้องการใช้ในการทำการตัดสินใจ หรืออาจกล่าวได้ว่า ระบบสนับสนุนการตัดสินใจจะช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพนั่นเอง

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านอื่นๆ นอกจากการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้ในระบบธุรกิจแล้ว ปัจจุบันเราสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในหลายๆ ด้านตั้งแต่การแพทย์และสาธารณสุข เกษตรกรรม การศึกษา และอุตสาหกรรม โดยเทคโนโลยีสารสนเทศและแทรกอยู่ในด้านต่างๆ ของการดำรงชีวิตของเรา ซึ่งสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ถ้าเราศึกษาและทำความเข้าใจถึงคุณค่าของเทคโนโลยี แต่ถ้าเรานำเทคโนโลยีมาใช้โดยไม่พิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบ ก็อาจสร้างปัญหาทั้งโดยตรงและโดยอ้อมแก่เราและสังคมได้เช่นกัน

วิลสัน (Wilson, 2004 อ้างถึงใน วุทธิศักดิ์ โกชนกุล, 2550) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีว่ามีบทบาทต่อการจัดการความรู้ใน 4 ฟังก์ชัน คือ

1. การทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (Intermediation function) คือ เป็นเครื่องมือช่วยในการติดต่อระหว่างบุคคล ได้แก่ การทำงานร่วมกัน (Collaborating) การเป็นประตูทางผ่าน (Portals) และการจัดทำโครงร่าง (Profiling)

2. การทำหน้าที่นำเข้าสู่ภายใน (Internalization function) คือ เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคคลประสานความคิดและการกระทำผ่านการเรียนรู้ เช่น การสืบค้นและดึงความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้และอื่นๆ ให้บุคคลประสานความคิดและการกระทำผ่านการเรียนรู้ เช่น การสืบค้นและดึงความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้และอื่นๆ

3. การทำหน้าที่นำออกมาสู่ภายนอก (Externalization function) คือ เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคคลนำความรู้ที่ออกมาสู่ภายนอก เช่น การสร้างระบบความรู้ (Taxonomy) การจัดการเอกสาร และแหล่งที่เก็บ การจัดเชื่อมโยงแผนที่ความรู้และอื่นๆ

4. การทำหน้าที่วินิจฉัยตัดสินใจ (Cognition) คือ เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและช่วยเหลือในการเรียนรู้ เช่น กรู๊ปแวร์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่ม สื่อการเรียนรู้ การบันทึกกิจกรรมทีม การจำลองเหตุการณ์และอื่นๆ

วฤทธิศักดิ์ โกชนกุล (2550) กล่าวว่า บทบาทสำคัญของเทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เครื่องมือในการทำงานร่วมมือกันหรือที่เรียกว่า กรู๊ปแวร์ (Collaborative Computing Technologies) ช่วยสนับสนุนการทำงานทอดความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล Tacit Knowledge ภายในองค์กร

2. ชุดของการสื่อสาร (Knowledge Managements Suites) เป็นแบบครบชุดเพื่อการทำงานร่วมกันและเทคโนโลยีการจัดเก็บ ซึ่งสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

3. ซอฟต์แวร์หลักของการจัดการความรู้ (Knowledge Server) เพื่อช่วยสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น อินทราเน็ตองค์กร อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูลและระบบไฟล์

4. ช่องทางในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ (Enterprise Knowledge Portals) หรือ EKPs ที่เปรียบเสมือนช่องทางในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศของผู้บริหาร

5. ระบบฐานข้อมูล และเว็บเบราว์เซอร์ โดยมีการทำงานในรูปแบบของการบูรณาการข้อมูล กลไกรายงานและการทำงานร่วมกัน

6. ระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Document Management System: EDM) เป็นระบบที่มุ่งในการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สนับสนุนผู้ใช้เข้าถึงเอกสารที่ต้องการ โดยผ่านเว็บเบราว์เซอร์บนอินทราเน็ตขององค์กร ระบบนี้จะช่วยให้การจัดเอกสารและการไหลของงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 71) ได้สรุปไว้ว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ต่างๆ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบอย่างไรก็ตาม ในการนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น คน เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

สรุป ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบข้อมูล โดยสามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบเดิมและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้

การวัดผล (Measurement)

เอลลี (Allee, 2003 อ้างถึงใน วุทธิศักดิ์ โกชนกุล, 2550) การวัดผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการวัดผลการเรียนรู้ การวัดความรู้ และการวัดผลการดำเนินการ

1. การวัดผลการเรียนรู้ เป็นการวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำ วัดผลตามกิจกรรม โดยเน้นความสำเร็จตามเป้าหมาย การวัดผลจากตัวระบบ ซึ่งเป็นการวัดเชิงพัฒนาการของตัวระบบการบริหารต่างๆ ที่องค์กรได้นำมาใช้ในการปฏิบัติ

2. การวัดความรู้ เป็นการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการถ่ายทอดความรู้ คุณค่าของความรู้ รูปแบบของความรู้ โอกาสความรู้

3. การวัดผลการดำเนินการ/ปฏิบัติการ เป็นการวัดว่า การเรียนรู้และกรอบความคิดในการดำเนินการ สามารถเข้าถึงและปรับปรุงได้หลายหนทางอย่างไร วัดเพื่อชี้ให้เห็นว่าสามารถประยุกต์เพื่อความรู้ในตัวเองได้อย่างไร

จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ (2551 : 41) ได้นำเสนอแนวความคิดของ Keyser (2547) ว่ามีการจัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการประเมินและวัดผลการจัดการความรู้ และด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้

1. มีการวัดผลด้านประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการปฏิบัติงานและผลกำไรขององค์กร

2. มีการวัดผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้

3. มีการวัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

4. มีการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่ายๆ (Common equipment) และการใช้ระบบเทคโนโลยี (System)
 5. มีการวัดผลกิจกรรมการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือที่วัดผลเป็นค่าตัวเลข (Metric system)
 6. มีกลไก ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนหรือองค์การสามารถให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมได้ (Feedback)
 7. เครื่องมือวัดผลที่สามารถวัดได้ว่าความรู้มีการเคลื่อนย้ายอย่างไรและเมื่อไร
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 75) สรุปว่า ความสำคัญของการวัดผลองค์การจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและไม่มี การวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทน ทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงานอย่างไรก็ต้องมีการตั้งตระหนักรู้ว่าตัวชี้วัดที่ดีต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินงานมีความก้าวหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่อย่างไรและสุดท้ายการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างกับองค์การบ้าง

สรุป ความหมายของการวัดผลคือ การที่โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ได้ดำเนินการ ทบทวน ประเมินผล การจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีผลผลิตที่ออกมาตรงตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ได้อย่างไร ตลอดจนเกิดผลอย่างไรต่อบุคลากร ต่องานต่อองค์การ

บริบทของโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์

ตามพระราชบัญญัติกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2545 ประกาศให้กระทรวงสาธารณสุขมีอำนาจหน้าที่และมีส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุขตาม พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกาศ ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาโดยในส่วนของกระทรวงสาธารณสุข ตามมาตรา 42 กระทรวงสาธารณสุขมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกันควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชนและราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุขหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ความหมายของโรงพยาบาล

โรงพยาบาล คือ องค์กรที่ดำเนินงานด้านการแพทย์ทั้งในสถานที่ตั้งของโรงพยาบาล และในชุมชน มีหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขทุกด้านแก่ประชาชนทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค/ภาวะเสี่ยงต่อการเกิดโรคหรือลักษณะที่จะเป็นอันตรายต่อสุขภาพการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพภายหลังการเจ็บป่วย ทั้งการให้บริการ ณ องค์กรและการให้บริการภายนอก องค์กร รวมทั้งขยายไปถึงบ้านของผู้ป่วยด้วย นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ฝึกอบรมบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข ตลอดจนการศึกษา การค้นคว้าและการวิจัยในด้านการแพทย์ ด้านการสาธารณสุข และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

โรงพยาบาล หรือ สถานพยาบาล หรือ ศูนย์การแพทย์ คือ สถานที่สำหรับการบริการทางด้านสุขภาพโดยมักที่จะมุ่งเน้นทางการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูภาวะความเจ็บป่วย หรือโรคต่างๆ ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ ในประเทศไทยมีการให้บริการทั้งโรงพยาบาลรัฐบาล โรงพยาบาลเอกชน รวมทั้งคลินิกที่เปิดบริการโดยทั่วไป

ประวัติและความเป็นมาของโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์

โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์เป็นโรงพยาบาลของรัฐบาลขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2496 โดยกรมการแพทย์ เป็นผู้จัดซื้อที่ดินเอกชน และมอบให้โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ ดำเนินการก่อสร้างเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัด มีเนื้อที่ 26 ไร่ 1 งาน 55.4 ตารางวา ขนาด 50 เตียง ได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 24 มิถุนายนพ.ศ. 2498 ตั้งอยู่เลขที่ 237 ถนนพิทักษ์ชาติ ตำบลประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อาณาเขตทิศเหนือจรดซอยโรงพยาบาล ทิศใต้จรดโรงเรียนประจวบวิทยาลัย ทิศตะวันออกจรดที่ดินเอกชน ทิศตะวันตกจรดถนนพิทักษ์ชาติ

ปัจจุบันโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ เป็นโรงพยาบาลทั่วไป (General Hospital) มีขนาด 302 เตียง เป็นโรงพยาบาลที่มุ่งมั่นดำเนินการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง อาทิ นโยบายคุณภาพ และความปลอดภัยของโรงพยาบาล คือ “จะมุ่งมั่นให้บริการที่ดี บนมาตรฐานวิชาชีพ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ จากข้อมูลที่เป็นจริงด้วยกัลยาณมิตร ร่วมกันสร้างเสริมสุขภาพเจ้าหน้าที่ผู้ป่วยญาติประชาชน ตลอดจนภาคีเครือข่าย โดยมีจุดมุ่งหมายที่บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล”

โดยมีเป้าหมายด้านคุณภาพและความปลอดภัย คือ

1. ผู้รับบริการสาธารณสุข ตามมาตรฐานวิชาชีพแบบองค์รวม
2. ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบพฤติกรรมสุขภาพที่ดี ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม
3. ทีมสุขภาพมีขีดสมรรถนะและเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ภายใต้

บรรยากาศความผาสุก

4. องค์การมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี จนสามารถสร้างความเชื่อมั่นการบริการ

สู่ประชาชน

วิสัยทัศน์โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ปี 2554-2557

เป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านคุณภาพบริการ โดยภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาคุณภาพบริการ
2. พัฒนาระบบแพทย์ฉุกเฉิน
3. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายในการดูแลสุขภาพ
4. พัฒนาระบบการจัดการภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5. พัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ภาพที่ 2.8 แผนภูมิโครงสร้างองค์การและการบริหาร โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์



