

ตารางที่ 4.15

ความสัมพันธ์ของตัวแปรการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติใน
การทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร
(ด้านโอกาสที่เกิดขึ้นจริง)

ลำดับที่	ตัวแปร	R	R ²	Adj R ²	F	Sig.
1	การจัดตั้งชุมชน นักปฏิบัติ	.225	.051	.045	9.455	0.002

ตารางที่ 4.16

รูปแบบสมการทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร
จากการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ
(ด้านโอกาสที่เกิดขึ้นจริง)

ตัวแปร	B	SE B	Beta	T	Sig.
ค่าคงที่	2.946	.063		46.829	0.000
การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ	.594	.019	.225	3.075	0.002

ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านการสัมภาษณ์การให้ความสำคัญ โอกาสใน
การนำไปปฏิบัติและผลของการจัดการความรู้

ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ได้แบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

1) บทนำการจัดการความรู้ขององค์กร 2) การให้ความสำคัญและโอกาสในการนำไปปฏิบัติขององค์กรประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ด้านบทบาทของผู้บริหารความรู้ สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการปรับตัวของบุคลากร องค์กรประกอบด้านองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ 3) ผลของการจัดการความรู้ ในด้านความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะโครงการการจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในด้านการให้

ความสำคัญ โอกาสในการนำไปปฏิบัติ และผลของการจัดการความรู้ โดยในที่นี้จะนำเสนอ รายละเอียดที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

บทนำการจัดการความรู้ขององค์กร

องค์กรมีหน้าที่ให้บริการสุขภาพระดับปฐมภูมิแก่ประชาชนในจังหวัดพิษณุโลก และระดับตติยภูมิแก่ประชาชนในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง นอกจากนั้นองค์กรมีหน้าที่ที่จะต้องดูแลเจ้าหน้าที่ขององค์กรประมาณ 2,000 คน ดังนั้นผลการดำเนินงานใด ๆ ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก

ประเทศไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และคาดหมายล่วงหน้าให้แม่นยำได้ยาก ซึ่งมีผลกระทบโดยอ้อมแก่องค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงการประเมินบุคลากร และพระราชบัญญัติประกันสุขภาพแห่งชาติ เป็นต้น

องค์กรตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ว่าจะเป็นเรื่องคุกคามองค์กรหากไม่สามารถปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น อาจถึงขั้นที่องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ องค์กรจึงตระหนักถึงการศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และมีการเตรียมการล่วงหน้า เป็นวิธีเดียวที่จะเหมาะสมที่จะปรับสิ่งที่มองเห็นว่าเป็นวิกฤตที่รุนแรง ให้เกิดผลกระทบในทางที่ไม่พึงปรารถนาให้น้อยที่สุด หรือแม้แต่ปรับเปลี่ยนให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร ถ้าสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ข้อสรุปขององค์กรว่าสิ่งเดียวที่จะเป็นทางออกคือ การพัฒนาคุณภาพขององค์กรโดยการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพในโรงพยาบาล

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ 1) เพื่อการบริการที่คุณภาพดีที่สุดแก่ผู้รับบริการ 2) เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทำงานได้อย่างมีความสุขและมั่นคง และ 3) เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและให้บริการประชาชนได้ตามภารกิจ

หลักการดำเนินงานเพื่อมุ่งเป้าหมาย 1) การยึดหลักผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง หมายถึงการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ความต้องการด้านคลินิก (ซึ่งในส่วนนี้ผู้รับบริการมีความรู้้น้อยมาก จึงต้องเป็นหน้าที่ขององค์กรจัดให้บริการทางคลินิกที่เหมาะสมที่สุดแก่ผู้รับบริการ (2) ความต้องการด้านบริการทั่วไป เช่น การต้อนรับ ความสะอาดอาหาร การตอบสนองผู้ป่วยอย่างรวดเร็ว (ในส่วนนี้ผู้รับบริการ

สามารถตัดสินใจได้ โดยการเปรียบเทียบความคาดหวังของตนกับบริการที่ได้รับจริง)

(3) การให้บริการที่เหมาะสมต่อความเชื่อ วัฒนธรรมและศาสนาของผู้รับบริการ (จิตวิญญาณ)

2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในวิชาชีพ มีคุณธรรม มีจิตใ้บริการ มีพฤติกรรมบริการที่ดี และมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และบุคลากรให้มีความรู้โดยไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับหรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

การให้ความสำคัญและโอกาสในการนำไปปฏิบัติ

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารความรู้

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารความรู้ (chief knowledge officer) ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไร สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารในการนำไปใช้กับการจัดการความรู้และสามารถเชื่อมต่อการจัดการความรู้กับหน่วยงาน อื่น ๆ ได้ ผู้บริหารความรู้จะต้องส่งเสริมการสร้างสรรคความรู้และการเรียนรู้จากความรู้ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมบางอย่าง จึงต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง

บทบาทของผู้บริหารความรู้นั้นยังต้องออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการบริหารความรู้ในองค์กร จากนั้นต้องนำไปใช้ได้จริงและหมั่นตรวจสอบดูแลอยู่เสมอ อาทิ ห้องสมุดฐานความรู้ เครือข่ายระหว่างมนุษย์กับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ศูนย์การวิจัยค้นคว้าและการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรคความรู้ บริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ภายนอกองค์กร เช่น นักวิชาการด้านบริหารความรู้หรือองค์กรอื่นที่จัดทำฐานข้อมูลความรู้ องค์กรต้องพัฒนาการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนากลยุทธ์ ต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้และใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และคอยปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ในแง่ของการประมวลความรู้ต้องกำหนดประเภทสารสนเทศและความรู้ที่องค์กรต้องการ โดยการจัดทำแผนที่ความรู้และทำแบบจำลองความรู้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการจัดการความรู้แล้ว ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทโดยการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และที่สำคัญต้องพัฒนาแหล่งความรู้ขององค์กรและพัฒนา

กระบวนการทางความรู้ที่ยังมีช่องว่างระหว่างความต้องการกับความสามารถที่องค์การมีอยู่ในขณะนั้น

ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทผู้บริหารความรู้ไว้หลายข้อ ผู้สัมภาษณ์จะขอแยกอธิบายเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารความรู้ต้องมีเทคนิคการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปถ่ายทอด ขยายผลของการจัดการความรู้ได้

2. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในหน่วยงานทุกกลุ่ม โดยเริ่มจากบุคลากรระดับล่าง ปลูกและนำกลุ่มเข้าร่วมในการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้จากตัวบุคคลได้

3. ผู้บริหารความรู้ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เห็นถึงความสำคัญของการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้รับการอบรมเพื่อนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

4. ผู้บริหารความรู้กำหนดนโยบายการจัดการความรู้และแนวทางการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร วางแผนให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกระดับและถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติให้ดำเนินการเป็นแนวทางเดียวกันและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

5. ผู้บริหารความรู้ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ซื่อสัตย์สุจริต ละเอียดยรอบคอบมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยุติธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม

6. ผู้บริหารความรู้ต้องกระตุ้นการจัดการความรู้ให้เข้าไปอยู่ในการทำปฏิบัติงานปกติ

7. ผู้บริหารความรู้ต้องสนับสนุนให้มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การมีส่วนร่วมในการประชุม การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นต้น

8. ผู้บริหารความรู้ต้องกระตุ้นสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อันเกิดจากความรู้

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์ กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารความรู้ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เพราะภารกิจจากงานประจำซึ่งมีเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะงานที่ทำมีลักษณะเฉพาะทางวิชาชีพด้านการแพทย์และพยาบาล อย่างไรก็ตามผู้บริหารความรู้กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทรรคนะต่าง ๆ ในเรื่องต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เช่น การเรียนรู้เรื่อง high alert drug management และการปฏิบัติกรพยาบาลบนหลักฐานความรู้เชิงปฏิบัติ เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะโดยเป็นผู้ที่มีลักษณะของมรรค 8 ตามแนวทางของพระพุทธเจ้า เช่น เป็นบุคคลที่มีสัมมาทิฐิ โดยต้องคิดให้ถูก เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ช่วยเหลือผู้อื่นได้ ทำตนเองให้เก่งในการค้นหาความรู้ ขับเคลื่อนความรู้ และผลักดันการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้ยังต้องเป็นบุคคลที่ประสานงานเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สามารถจูงใจผู้อื่น โดยคิดหาวิธีการให้ทุกคนกระตือรือร้น จูงใจผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิคหรือวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ มีทักษะในการแสดงออกถึงการประนีประนอมระหว่างฝ่ายต่าง ๆ มีความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ในการนำไปใช้ในการทำงาน มุ่งมั่นและสนใจค้นคว้าหาความรู้หรือนำคอมพิวเตอร์มาพัฒนาองค์การอย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ยังต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยให้ข้อมูลให้เห็นว่ามีประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน

ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไว้หลายข้อ ผู้สัมภาษณ์จะขอแยกอธิบายเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ต้องเป็นบุคคลที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นในการเรียนรู้และใฝ่รู้หาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์หรือปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป
2. มีพื้นฐานความรู้ที่หลากหลาย และมีความคิดใหม่ ๆ ที่ทันสมัย
3. เป็นบุคคลที่วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ได้เป็นอย่างดี
4. มีภาวะผู้นำและประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้
5. มีความมั่นใจในตนเอง
6. มีความสามารถในการวิเคราะห์ และวัดผลการดำเนินงานได้
7. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ชอบเสนอแนวคิด วิธีการและ/ หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ เตรียมพร้อมและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง
8. เป็นบุคคลที่คิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่ทำในองค์กรและมีความสามารถในการจัดการกับปัญหา โดยระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ค้นหาแนวทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม และทางเลือกที่เลือกนั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยอาศัยความรู้ที่ได้รับ

9. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ออกแบบและประมวลความรู้ ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ ในการเชื่อมโยงความรู้กับการพัฒนานวัตกรรม

10. เป็นบุคคลที่มุ่งมั่น ทำด้วยใจรัก สนใจในการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์ กล่าวว่าสมรรถนะของ ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ทักษะคติในการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นบุคคลที่ต้องการจะเรียนรู้ โดย องค์กรต้องให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะหรือความสามารถในการจัดการ ความรู้ขององค์กร ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ เพราะสมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ผลักดันให้เกิดทักษะที่แสดงพฤติกรรมนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ทุนในการสนับสนุนการสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เขาสามารถ พัฒนาตนเองในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร

3. การปรับตัวของบุคลากร

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการปรับตัวของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ขององค์กร บุคลากรต้องปรับตัวอยู่บ้างเล็กน้อย เพราะการจัดการความรู้ใน องค์กรเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ จนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต วัฒนธรรม สำหรับในส่วนที่ต้องปรับตัว บ้างเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับค่านิยมในการปรับเปลี่ยนเรื่องการยอมรับการนำการจัดการความรู้เข้ามา เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

นอกจากนี้ผู้ให้การสัมภาษณ์ยังกล่าวถึงความสำคัญของการปรับตัวของบุคลากรไว้ หลายข้อ ผู้สัมภาษณ์จะขอแยกอธิบายเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. บุคลากรขององค์กรสนใจ ขวนขวายหาความรู้มากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีและ วิทยาการสมัยใหม่ อย่างไรก็ตามในประเด็นดังกล่าวทำให้บุคลากรต้องปรับตัวให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

2. บุคลากรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. บุคลากรมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการรับความรู้ใหม่ ๆ ทั้งนี้ จะต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เอื้อต่อการสร้างความรู้ ค้นหาและเข้าถึง ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

5. บุคลากรต้องกระตือรือร้น ใฝ่รู้ คิดนอกกรอบ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พัฒนาความคิดแบบองค์รวม มองความคิดที่เป็นระบบมากขึ้นและสามารถเชื่อมโยงความรู้กับการปฏิบัติได้

6. บุคลากรปรับตัวโดยการทำงานร่วมกันมากขึ้น แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

7. บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

8. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ยอมรับคำติชม ปรับตัวสำหรับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น โดยการหันหน้าพูดคุย ปรึกษาหารือกัน ด้วยการใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรอง

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์ กล่าวว่า ในทางปฏิบัติการปรับตัวของบุคลากรในการตอบสนองต่อการจัดการความรู้ไม่เหมือนกัน เพราะบุคลากรแต่ละคนมีบุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ ระยะเวลา เพศ และวัย ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการปรับตัวในเรื่องของการจัดการความรู้จึงแตกต่างกัน นอกจากนี้ความเชื่อ ค่านิยม อุดมคติ ความคาดหวังของบุคคล และสิ่งที่บุคคลนับถือ ยังมีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรอีกด้วย ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรมองเรื่องการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน โดยที่บางคนมองว่าการจัดการความรู้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติที่มีมาตั้งแต่อดีต ไม่จำเป็นต้องบัญญัติศัพท์เฉพาะขึ้นมา เพราะทุกคนต้องชวนหาความรู้อยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องมีโครงการการจัดการความรู้ และยังคงมองว่าการค้นหา เข้าถึง การสร้าง การแสวงหา การใช้ การแลกเปลี่ยน และการเก็บความรู้เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวันในการปฏิบัติงาน แต่บางคนมองว่าเมื่อมีการจัดการความรู้เกิดขึ้นจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการค้นหาความรู้ การใช้ความรู้ การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก การเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรเหล่านี้ไม่มีเวลาในการค้นคว้าหาความรู้อันเนื่องมาจากภาระงานประจำที่มีมาก ต้องคอยให้บริการประชาชนทุกวัน จึงไม่มีเวลาในการแสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อบริษัทให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ทำให้บุคคลเหล่านั้นต้องปรับตัวเพื่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. กลยุทธ์การจัดการความรู้

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรที่มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นจริง องค์กรต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำไปหา

ของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องทิศทางการดำเนินการขององค์การ กลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์การมีความสำคัญอยู่ที่วางแผนกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวต่อว่า องค์การเน้นความสำคัญที่กลยุทธ์การทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ที่เน้นการสร้างความรู้ใหม่ โดยการใช้ความรู้ที่มีอยู่ภายใต้การสร้างต้นทุนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน นอกจากนี้ผู้ให้การสัมภาษณ์เน้นว่าความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ นั้นจะต้องทันสมัย และเน้นรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ พ็อบททอล (portal) วิดีโอ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ดิจิตัล เว็บบล็อก และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง เป็นต้น กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกระดับ โดยการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ เมื่อได้กลยุทธ์แล้วต้องประกาศให้รับทราบ เพื่อการเผยแพร่กลยุทธ์การจัดการความรู้ หลังจากนั้นนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปปฏิบัติ จะต้องมีการประเมินกลยุทธ์ที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เชื่อถือได้ และผู้ประเมินจะต้องเป็นบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อให้การวัดผลเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

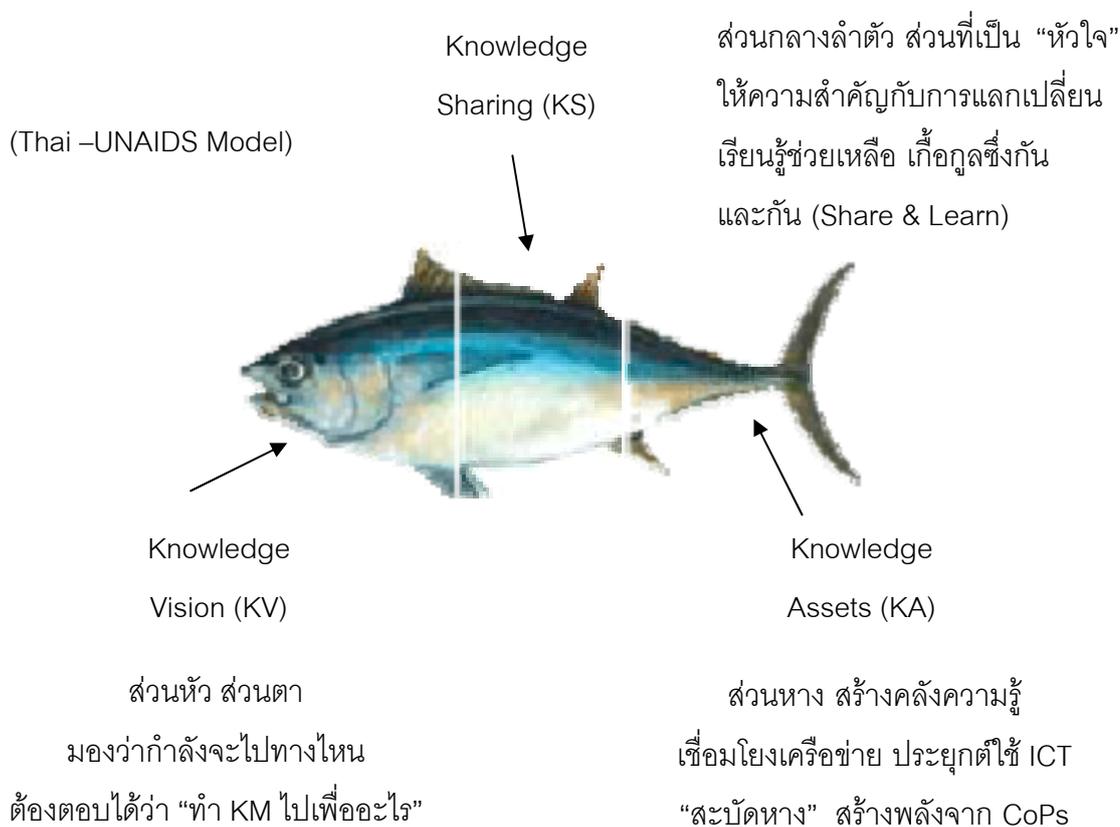
นอกจากนี้ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้อธิบายถึงแนวคิดของการกำหนดกลยุทธ์โดยให้ผู้สัมภาษณ์ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เปรียบเหมือนกับปลาตัวหนึ่ง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนตัวและส่วนหาง โดยที่ 1) ส่วนหัวปลา คือ วิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ คือ ก่อนที่จะเริ่มทำการจัดการความรู้ ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า “เรากำลังจะมุ่งไปทางไหน ?” หรือ “เราทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร ?” 2) ส่วนกลางตัวปลา ที่เรียกว่าเป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ถือว่าเป็นหัวใจและยากที่สุดในกระบวนการจัดทำกรจัดการความรู้ โดยมีคำถามว่า “ทำอย่างไรคนถึงจะยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน ?” 3) ส่วนหางปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า “คลังความรู้” ซึ่งเป็นแหล่งของการจัดการความรู้ที่ต้องออกแบบวางโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม แบ่งหมวดหมู่ แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ นอกจากนี้ระบบการจัดเก็บความรู้จะต้องปรับเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในส่วนนี้การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยได้มาก ทั้งในด้านการจัดเก็บความรู้และเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง จากการมองการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ส่วนประกอบของปลาที่มีส่วนประกอบอยู่ 3 ส่วน การทำการจัดการความรู้ของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันออกไป บางองค์การเน้นการกำหนดกล

ยุคที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนกลางตัวปลาจะมีรูปร่างใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางองค์การเน้นส่วนที่เป็นคลังความรู้และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ แสดงว่าองค์การนั้นจะมีส่วนหางปลาที่ใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้นปลาแต่ละตัว (แต่ละองค์การ) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน แตกต่างกันไป เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง (ภาพที่ 4.1)

ภาพที่ 4.1

การกำหนดกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ของ

ดร.ประพนธ์ ฝาสุขยัต



ที่มา: ประพนธ์ ฝาสุขยัต, 2547, น. 21-26

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์ กล่าวว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์การมีเพียงแต่การมุ่งเน้นที่การจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ก่อนแล้วจึงกำหนด

แผนกลยุทธ์ภายหลัง อย่างไรก็ตามผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่ากลยุทธ์ของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การให้บริการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลและดูแลคนไข้อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะคนไข้ที่เป็นโรคร้ายแรง เช่น มะเร็ง ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ จะเป็นผู้ร่วมกันปรึกษาคนไข้แต่ละราย ประชุมร่วมกันหลายครั้งในหนึ่งสัปดาห์ และทุกคนต้องเข้าร่วมประชุม โดยมีวาระการประชุมที่ครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ตั้งแต่การเริ่มงานทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน การตรวจอาการทางคลินิก การพยาบาลผู้ป่วย ตลอดจนการวินิจฉัยโรคต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งตรงนี้ถือว่าการจัดการความรู้ในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารแบบบุคคลสู่บุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ความรู้ที่ได้ถูกถ่ายทอดระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรทางการแพทย์ รวมถึงแพทย์เฉพาะทางในด้านต่าง ๆ

5. วัฒนธรรมองค์กร

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความสำคัญ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรเน้นการเรียนรู้ มีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้กันและกัน โดยเน้นการฟังแล้วจดบันทึกสิ่งที่สำคัญเพื่อสร้างการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องเน้นการสนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาการจัดการความรู้ โดยการส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่า องค์กรที่เน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ที่กล่าวว่าองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ผู้ให้การสัมภาษณ์ให้ผู้สัมภาษณ์ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องวิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 วิธี คือ

5.1 ความเป็นนายของตนเอง (personal mastery) บุคคลต้องมีพฤติกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในการผลิตผลงานตามที่ตนเองปรารถนาและองค์กรต้องพัฒนาตนเองจนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

5.2 ความเชื่อฝังใจ (mental model) เป็นรูปแบบทางความคิดที่บุคคลในองค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ทำให้เกิดความกระฉับกระชวยกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยบุคคลต้องไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ซึ่งการจะทำให้เกิดความเชื่อฝังใจ องค์กร

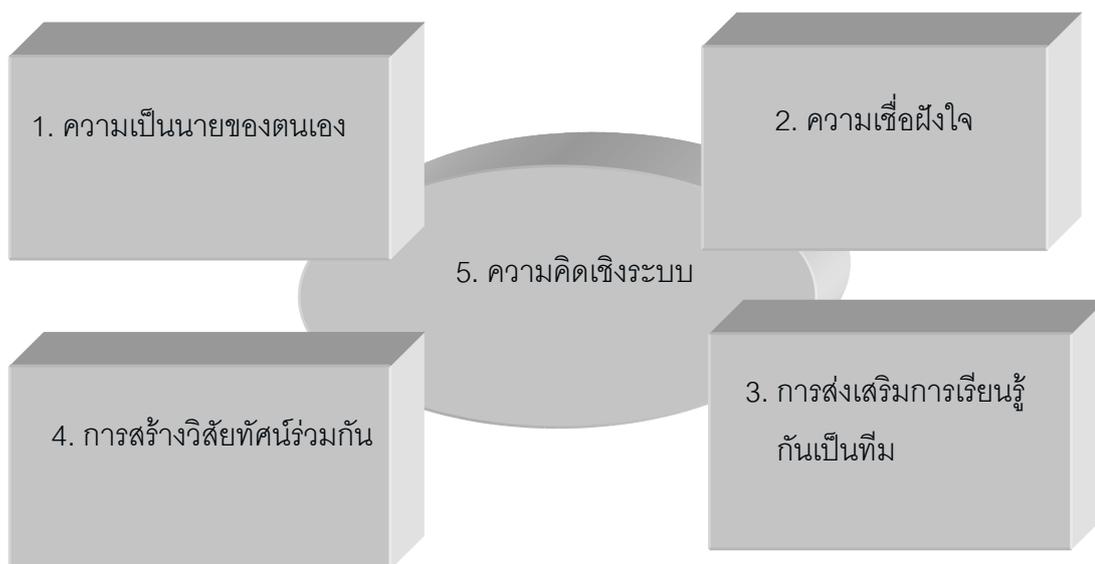
ต้องสนับสนุนและสร้างบุคคลให้ฝึกตนเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด ภูมิปัญญาหรือความเชื่อฝังใจใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป

5.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมี พฤติกรรมที่มีวิสัยทัศน์หรือความใฝ่ฝันร่วมกัน ทราบเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของ องค์การ

5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) บุคคลที่อยู่ในองค์การต้องร่วมกัน ทำงานเป็นทีม เรียนรู้การทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย แล้วเลือกแนวคิดที่เป็น ประโยชน์สูงสุดในการนำไปปฏิบัติในองค์การ การเรียนรู้ของบุคคลต้องพยายามให้บุคคลแต่ละคน ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ออกมาให้เต็มที่ โดยการพูดคุย สนทนากันภายในทีมอย่างอิสระและสร้างสรรค์ รับฟังซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้คนอื่นทราบความคิดเห็นของตนและซักถามได้ มีการนำเสนอ ความเห็นของตนที่แตกต่างจากคนอื่นและรับฟังความคิดของคนอื่น เพื่อนำไปสู่ความเห็นที่ดีที่สุด นอกจากนี้ต้องส่งเสริมให้สมาชิกในทีมคิดถึงทีมอื่น ๆ ในองค์การ เพราะจะช่วยสร้างให้เกิด การเรียนรู้มากขึ้น

5.5 การคิดเชิงระบบ (systems thinking) หลักการนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบเป็น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นนายของตนเองให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละบุคคลมี แนวความคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดวิสัยทัศน์การมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบ ต่าง ๆ อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เพื่อให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิผล องค์การจึงต้องสนับสนุนให้ทุกคนคิดอย่างเป็นระบบ ทำความเข้าใจ ปραฏการการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในภาพรวมและส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละ ต้น สิ่งนี้คือการคิดเชิงระบบที่แท้จริงในการสร้างองค์การ (ภาพที่ 4.2)

ภาพที่ 4.2
องค์ประกอบของวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ
ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge)



จากแนวคิดดังกล่าวทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสนใจต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นจริงเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นกิจวัตรของการทำงาน โดยสร้างให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ร่วมกัน เคารพสิทธิในการแสดงออกและแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และทุกคนพร้อมที่จะยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่าองค์กรดำเนินการจัดการความรู้และสร้างวัฒนธรรมในระดับบุคคลและหน่วยงาน แต่องค์กรยังไม่ได้สร้างหรือพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรหรือพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากยังขาดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร จึงทำให้บุคลากรยังไม่รู้สึกว่ามีวิสัยทัศน์ร่วมและเกิดการผูกพันร่วมกันและไม่มีการนำกลยุทธ์การพัฒนาความคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบมาเชื่อมโยงอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้บุคลากรยังขาดความไว้วางใจกัน หวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยกลัวว่าหากแลกเปลี่ยนความรู้แล้วตนเองจะหมดความสำคัญ วัฒนธรรมแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน รวมถึงไม่อดทนต่อความผิดพลาดและไม่ชอบขอความช่วยเหลือใคร ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ ส่งผลให้ขาดการค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นองค์กรจะพยายาม

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยให้ทุกคนเป็นเจ้าของความรู้ บรรยายภาคที่เอื้ออำนวยต่อการกระตุ้นให้บุคลากรรู้จักทดลอง เปลี่ยนแปลง และเลิกนิสัยการถามผู้รู้ เจ้าของความรู้จะต้องได้รับรางวัลและสอบถามถึงความรู้นั้นและนวัตกรรมใหม่ ๆ จะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม

6. เทคโนโลยีการจัดการความรู้

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ การจัดการความรู้เป็นการแลกเปลี่ยนที่ดี โดยเฉพาะองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้ โดยใช้อินเทอร์เน็ตในการหาความรู้ มีฐานข้อมูลที่เข้าถึงความรู้ได้ง่าย ในฐานข้อมูลจะประกอบด้วย โครงสร้างความรู้ภายในที่เกี่ยวกับ คู่มือ ผลิตภัณฑ์ งานวิจัย โครงสร้างความรู้ภายนอกเกี่ยวกับข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลทางการตลาด และข้อมูลการให้บริการรักษาพยาบาลกับประชาชน และความรู้แบบนัยที่เก็บอยู่ในตัวของบุคคลแต่ละคน แต่ไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเอกสาร ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ นอกจากนี้องค์การยังมีระบบอินเทอร์เน็ตที่รวบรวมเรื่องต่าง ๆ ทางกายภาพและความรู้อื่น ๆ ที่บุคคลแต่ละคนสนใจนำมาเก็บไว้ในคลังความรู้ องค์การยังมีการใช้ E-mail ติดต่อสื่อสารกันและมีห้องสมุดที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการกับความรู้ที่มีเพื่อให้บริการได้ค้นคว้าหาความรู้ รวมถึงมีเว็บไซต์ก ในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้บุคคลเข้าไปศึกษาและบันทึกความรู้ไว้ ผู้ให้การสัมภาษณ์ยังกล่าวต่อว่า เทคโนโลยีทางกายภาพที่เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์การสื่อสาร เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แฟกซ์ สามารถใช้แลกเปลี่ยนความรู้ติดต่อสื่อสารกันและกันโดยผ่านการสนทนาและเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น เทคโนโลยีการจัดการความรู้ดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การและบุคคล โดยการรวบรวม กำหนดรหัส และเผยแพร่ความรู้ที่ชัดเจนและโดยนัย เมื่อมีการรวบรวมความรู้ไว้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ ความรู้จะสามารถนำมาใช้ได้หลายครั้ง และเผยแพร่ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจนช่วยปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อประโยชน์ต่อการฝึกบุคลากรในการตัดสินใจ ระบบการจัดการเทคโนโลยีจะช่วยทำให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงบุคคลรวมทั้งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญได้

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่า แม้องค์การจะมีเว็บไซต์ มีข้อมูล แต่ยังไม่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึง ระบบอินเทอร์เน็ตในองค์การมีใช้ในองค์การแต่ให้เวียนเฉพาะเรื่องที่เป็นทางการและมีความสำคัญกับองค์การ นอกจากนี้อินเทอร์เน็ตยังเป็นแหล่งเก็บความรู้จากการฝึกอบรมของบุคลากรอยู่ภายในบล็อกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องใช้เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น ในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นให้เห็นจริงและมีอิทธิพลใน

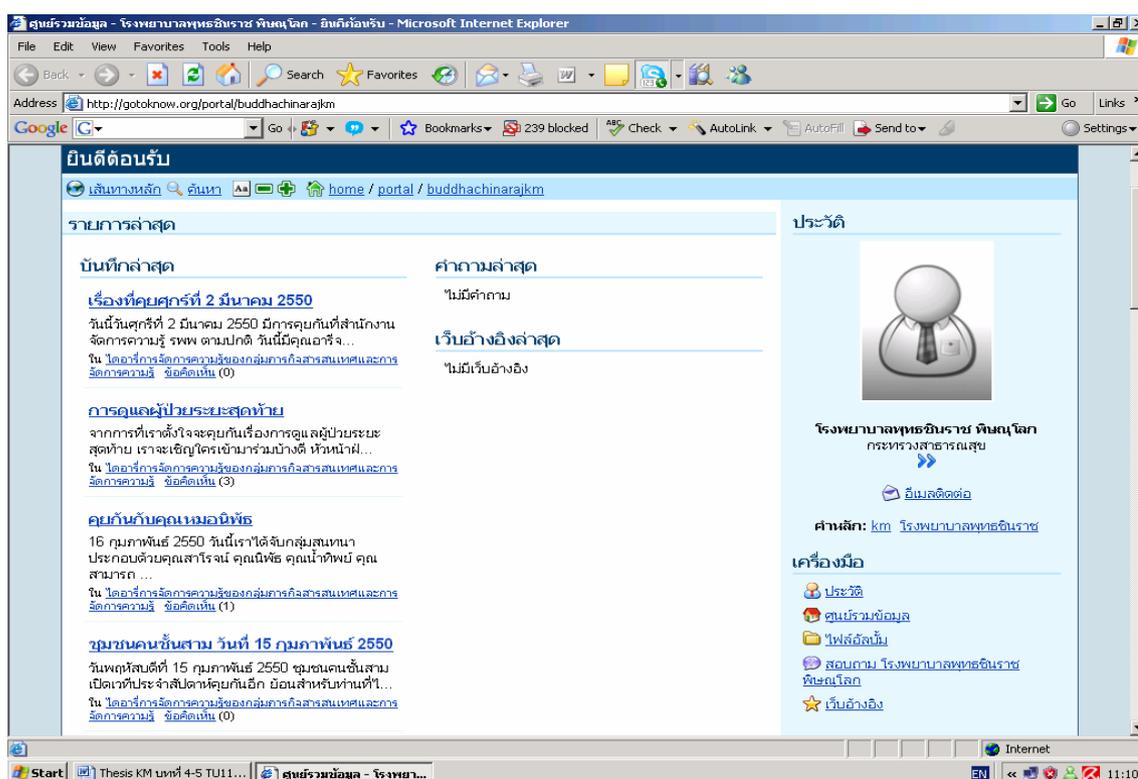
การแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลภายนอกได้ด้วย ได้แก่ การบันทึกความรู้ด้วยเว็บบล็อก (webblog) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ชนิดหนึ่งที่มีอยู่บนอินเทอร์เน็ต แนวคิดของเว็บบล็อก (webblog) คือ การให้สมาชิกเขียนความรู้ใส่เข้าไปในบันทึกภายในบล็อกซึ่งมีเป็นของตนเอง โดยอาจเล่าเรื่องหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีซึ่งถูกเผยแพร่ความคิดไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ได้โดยผ่านหน้าหลักของเว็บ หรือการสืบค้นของสมาชิกอื่น องค์การมีเว็บบล็อก (webblog) ที่ถือได้ว่าเป็นคลังความรู้ของ องค์การโดยอยู่ในเว็บไซต์ <http://gotoknow.org/portal/buddhachinarajkm> ภายในบล็อกจะมี สมาชิกบันทึกเรื่องที่สนใจใส่เข้าไป โดยมีสมาชิกท่านหนึ่งเล่าเรื่องต่าง ๆ ที่สนใจไว้ ซึ่งภายใน บล็อกจะเป็นศูนย์รวมข้อมูลขององค์การ เช่น เรื่องที่คุยศุภกรที่ 2 มีนาคม 2550 การดูแลผู้ป่วย ระยะสุดท้าย คุยกันกับคุณหมอพัธ (นามสมมติ) ชุมชนคนชั้นสาม ปฏิบัติการจัดการความรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ภายในบล็อกมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็น ต่าง ๆ จากเรื่องที่บันทึกไว้ (ภาพที่ 4.3) ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้ยกตัวอย่างเรื่อง “คุยกันกับ คุณหมอพัธ” ซึ่งสมาชิกบันทึกไว้ในบล็อก ดังข้อความต่อไปนี้

วันนี้เราได้จับกลุ่มสนทนา โดยใช้ห้องศูนย์การเรียนรู้ที่หน่วยบริการปฐมภูมิ (ที่เรียกกันติดปากว่าตึกเขียว) เป็นที่สนทนากัน แม้จะเรียกว่าเป็นการสนทนา แต่ ความจริงจะเป็นการคุยจากคุณหมอพัธ ผู้มีประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มากกว่าใคร ๆ ในงานเบาหวาน ได้ให้ความเห็นมากมายในการดำเนินการ พวกเรา ที่นั่งคุยด้วยต่างก็ได้ไอเดียแบบปิ้งแวบขึ้นมาหลายอย่าง บางเรื่องแม้จะยังไม่ ชัดเจนแจ่มแจ้ง แต่ก็มีเค้า ๆ อยู่ สิ่งที่คุณหมอพัธเน้นมากคือการจัดการความรู้ ต้องเอางานที่ทำมาคุยกัน ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคุณอำนวย จะต้องหาทางให้คุณกิจแต่ละคนเล่าความสำเร็จสู่กันฟัง และที่สำคัญเมื่อคุยกันเสร็จแล้วก็ต้องมีแผนที่จะ ไปทำงานต่อ การแลกเปลี่ยนจึงจะเกิดประโยชน์และมัน ไม่ใช่ได้ knowledge asset แบบแห้ง ๆ ที่อาจจะไม่มีการนำไปใช้ คุณหมอน้ำ (นามสมมติ) มีเรื่องใน ใจคือการรับส่งต่อทารกน้ำหนักตัวน้อยคุณหมอโรจน์ (นามสมมติ) คิดจะลองให้ เจ้าหน้าที่ในหน่วยสารสนเทศแลกเปลี่ยนกันในประเด็นการประสานงานกับแพทย์ ส่วนคุณมาศ (นามสมมติ) และคุณไพ (นามสมมติ) ก็ดูจะคิดอะไรอยู่ในใจ การสนทนาจึงจบลงอย่างชื่นมื่นด้วยกันทุกคน รวมทั้งน้องเจ้าของห้องที่ชอกลับก่อน แล้วพวกเราช่วยกันปิดแอร์ปิดไฟ ปิดห้อง เพื่อเดินออกมาพบการเต้นแอโรบิคของ เจ้าหน้าที่ตึกเขียว คุณมาศจะรีบไปซื้อจักรยานแรลลี่ (ขี่แบบช้า ๆ) หมอโรจน์แปลง

ตัวเป็นโกล์ฟุตบอลที่จะต้องไปรับลูก ท่านที่ถูกพาดพิงช่วยเขียนต่อในสิ่งที่ได้ด้วยนะครับ

ภาพที่ 4.3

หน้าแรกของเว็บบล็อกของ (webblog) ขององค์การ



7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่าองค์การต้องมีหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่จัดทำสมรรถนะหรือความสามารถขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ รวมถึงการปรับพฤติกรรมในการค้นคว้าหาความรู้ เข้าถึงความรู้ ใช้และถ่ายทอดความรู้ ระหว่างองค์การกับบุคคล และบุคคลด้วยกัน นอกจากนี้องค์การยังต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในด้านการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานตรงตามความรู้ความสามารถที่มี ดังคำกล่าวที่ว่า “put the right man on the right job” โดยแนวคิดของการจัดการความรู้สามารถนำมาพัฒนาการวิเคราะห์งานให้ตรงกับ

ความรู้ความสามารถและนำไปกำหนดคำบรรยายลักษณะงานและคำบรรยายคุณสมบัติ ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานต้องมีการส่งเสริมการให้สวัสดิการและรางวัลกับผู้พัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ ติดตามการประชุม รายงานเป็นระยะ ๆ และส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่าองค์การมีหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังคงพบทบทวนน้อยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (ปัจจุบันโครงการจัดการความรู้อยู่ในหน่วยงานพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล) อย่างไรก็ตามเมื่อหน่วยงานแสดงบทบาทในการจัดการความรู้มากขึ้น แผนก็จะจัดทำแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ กล่าวคือ แผนจะพัฒนาภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการระบุพฤติกรรมที่จำเป็นในการแข่งขันที่ใช้ความรู้ ด้านการมีบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ต้องการ ด้านกำหนดแรงจูงใจที่จะมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ และด้านการให้โอกาสกับผู้ปฏิบัติงานในการมีพฤติกรรมตามต้องการ ภารกิจดังกล่าวแผนจะกำหนดองค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยประการแรก คือ การออกแบบงานสำหรับงานที่ใช้ความรู้ การพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ประการที่สอง คือ การจัดอัตราค่าจ้างโดยการสรรหาคัดเลือกให้เหมาะสมกับกระบวนการจัดการความรู้ โดยคุณลักษณะของบุคคลที่องค์การต้องการ อาทิเช่น ความสามารถในการใช้เหตุผล การคิดแบบวิเคราะห์หาเหตุผล การคิดเป็นระบบและคิดสร้างสรรค์ เป็นบุคคลที่สามารถแก้ไขปัญหาองค์การได้ มีประสิทธิภาพการทำงานและมีความรู้เฉพาะสาขาวิชาชีพ เป็นบุคคลที่รับฟัง สื่อสาร โดยการเขียนและพูดที่ดี ทำงานกับผู้อื่นได้ ชอบการอ่านและกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น ประการที่สาม ในด้านการวัดผลการดำเนินงาน องค์การจะนำระบบ balance scorecard มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลการจัดการความรู้ และประการสุดท้ายในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการประยุกต์การใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การนำหลักสูตรการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ไว้ในเว็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย

8. การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ บุคลากรจะมีการรวมกลุ่มกันภายใต้ความสนใจเรื่องเดียวกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ขยาย แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในชุมชนนักปฏิบัติ รวมถึงการถ่ายทอดทักษะ ประสิทธิภาพ

และโอกาสในการขยายตัวเป็นเครือข่ายความรู้ ซึ่งสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กร ผู้สัมภาษณ์ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติว่าต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจปัญหาพร้อมกันภายในโดเมน ความรู้สึกมีส่วนร่วมในชุมชนและไว้วางใจกันและกัน และเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติต้องมีผู้นำที่เป็นแกนนำ และมีความสมัครใจในการเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติ ผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในชุมชนฯ

เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ พบว่าองค์การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติโดยมีการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการเดือนละ 1 ครั้ง มีสมาชิกเข้าร่วมประชุมมาจากหอผู้ป่วย 13 หอ จากทั้งหมด 40 หอ เรื่องที่กลุ่มสนใจส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนยาสำหรับผู้ป่วย เรื่องมะเร็งเต้านมซึ่งให้ความรู้กับพยาบาลและกลุ่มนักศึกษาอาชีวะเพื่อให้นักศึกษามีความรู้ในการตรวจมะเร็งเต้านม เป็นต้น นอกจากนี้องค์การยังมีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มลีลาศ กลุ่มแอโรบิค กลุ่มดนตรีไทย เป็นต้น ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่าการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติของหน่วยงานประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริงนั้นยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การในการสนับสนุนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ กล่าวคือ องค์การต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความหลากหลายในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ คือการที่รวมคนมีพื้นฐานและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย และเป็นกลุ่มที่มีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความเชื่ออาทรต่อกัน นอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติต้องมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญมากที่สุดต้องมีงบประมาณสนับสนุนและเวลาในการเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรโดยส่วนใหญ่มีภาระงานมากจึงไม่ค่อยมีเวลาในการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างบรรยากาศในชุมชนนักปฏิบัติในทีคือ ชุมชนคนชั้นสามขององค์การ ซึ่งถ่ายทอดโดยผ่านข้อความเรื่อง “ใบสลิปเงินเดือน” ดังนี้

ย้อนสำหรับท่านที่ไม่เคยทราบเรื่องว่า ชุมชนคนชั้นสามนี้คือการรวมกันของเจ้าหน้าที่ผู้ทำงานที่ตึกอำนวยการชั้น 3 เปิดเวทีกันที่บริเวณหน้าห้องทำงานของท่านผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ เนื่องจากสถานที่เหมาะสม มีโซฟานั่งและมีกาแฟอยู่แล้ว เรื่องที่เราคุยกันวันนี้เน้นที่ใบสลิปเงินเดือน ซึ่งเป็นงานของฝ่ายการเงินที่จะต้องพิมพ์ใบรายการเงินเดือน ให้แก่เจ้าหน้าที่จำนวนกว่า 2,200 คน ทุกเดือน และยังต้องนำรายการการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ และ

ไบเสิร์ฟรับเงินค่าไฟฟ้า มารวมกันด้วย จึงเป็นงานที่ใหญ่โตมโหฬาร ส่วนการ แจกจ่ายมักจะอาศัยเจ้าหน้าที่ธุรการของหน่วยงานเป็นผู้มาเอาไปแจกจ่าย ซึ่งทางการเงินมองว่าเป็นการช่วยงานการเงิน ได้คุยกันว่าการเอาไปแจกแทน การให้เจ้าตัวมารับเอง ทำให้ยอดเงินของแต่ละคนไม่เป็นความลับ แต่เมื่อ สอบถามกันก็มีความเห็นกันว่า ไม่ลับก็ไม่เห็นจะเป็นอะไร(องค์การบางแห่งที่ พิมพ์แล้วใส่ซองอย่างลับให้แก่เจ้าหน้าที่ แต่เนื่องจากใช้เครื่องพิมพ์แบบหัวเข็ม กระแทก ก็ยังเห็นรอย และค่าใช้จ่ายของละประมาณ 2 บาท) ส่วนของเอกชนก็ ทราบว่าเป็นความลับส่วนบุคคล มีการเสนอความเห็นที่ เรานำรายการ ใบสลิปนี้ลงในอินทราเน็ต เสียเลยเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าไปดูได้ โดยใช้ พาสเวิร์ด (password) ของตนเองที่ให้ไว้ น่าจะเป็นการดี แล้วยกเลิกการพิมพ์ ใบสลิปเสียเลย นอกจากนั้นอาจจะมีเจ้าหน้าที่บางคนไม่สนใจจะดูสลิปเงินเดือน ของตนด้วย เราน่าจะสอบถามความเห็นที่ใครบ้างที่ไม่ต้องการ จะได้ไม่ต้อง พิมพ์ให้ การเงินบอกว่าการพิมพ์บ้าง ไม่พิมพ์บ้าง กลัวยากกว่าการพิมพ์ทั้งหมด ความเห็นที่จะไม่พิมพ์ให้ผู้ไม่ต้องการจึงตกไป ส่วนการจะยกเลิกไม่พิมพ์เลยนั้น ลองชาวเสียงทุกคนที่มาคุยกัน รวมทั้งคนที่เดินผ่านไปมา ทุกคนมีความเห็น เหมือนกันคือยังต้องการเห็นใบสลิปเงินเดือนอยู่ แม้เงินจะไม่มากก็ยัง ชื่นใจ สรุปว่าเรายังพิมพ์สลิปเงินเดือนต่อไปครับ แต่เมื่อใดที่เอาข้อมูลลง อินทราเน็ตแล้ว บุคคลที่ชอบทำหาย แจกเข้า สายหาย บ่ายขอใหม่ เราจะเลิก พิมพ์ให้แล้ว แต่จะให้ไปเปิดเน็ตดูเอาเอง เรายกปิดเวทีกันอย่างมีความสุข โดยมี บุคคลคอยเตือนว่าจะกินเวลาแล้ว

สำหรับอีกหนึ่งคือตัวอย่างบรรยากาศในชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเป็นเวทีแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ป่วย ในที่คือ เรื่อง “จุดเริ่มของคลินิกสุขภาพเท้าของ องค์การ” ซึ่งถ่ายทอดโดยผ่านข้อความ ดังนี้

กลุ่มงานเวชศาสตร์ครอบครัวขององค์การ ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2544 ภารกิจหนึ่งของ กลุ่มงาน คือการคัดกรองกลุ่มเสี่ยงผู้ป่วยเบาหวาน พบว่าจำนวนผู้ป่วยเบาหวาน ที่ไม่เคยรู้ตัวมาก่อนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในเขตอำเภอเมืองพบผู้ป่วย รายใหม่ 2,123 ราย เมื่อเริ่มดำเนินการตรวจคัดกรองความผิดปกติในเท้าผู้ป่วย เบาหวาน พบปัญหาและอุปสรรคคือเจ้าหน้าที่ ขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการตรวจเท้า กลุ่มงานเวชศาสตร์ครอบครัวจึงมีแนวคิดในการจัดตั้งคลินิก

ดูแลเท้า เพื่อพัฒนางานบริการผู้ป่วยเบาหวานในการดูแลสุขภาพเท้าที่สมบูรณ์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะแทรกซ้อนที่ลูกกลมจนถึงขั้นตัดเท้าตัดขา

จากกิจกรรมตลาดนัดเบาหวานครั้งที่ 1 พบว่า รพ.เทพธารินทร์ มีความเป็นเลิศ ในหลาย ๆ ด้าน ในเรื่องการดูแลผู้ป่วยเบาหวานแต่ด้านหนึ่งที่โดดเด่นมากคือ ด้านการดูแลสุขภาพเท้า ซึ่งทางกลุ่มงาน ฯ ได้เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึง ประสานงานให้มีกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” “แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการดูแล เท้าในผู้ป่วยเบาหวาน” กับ รพ. เทพธารินทร์ หลังจากร่วมกิจกรรมดังกล่าว มี การขยายผล ติดต่อกับรพ.เทพธารินทร์ในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร และนำไปพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการนำไปขยายผลต่อไปให้แก่เครือข่ายศูนย์สุขภาพชุมชนที่ รับผิดชอบรพ.เทพธารินทร์ ได้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีขอรับเพื่อฝึกปฏิบัติใน เรื่องดังกล่าว ผลของการฝึกปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไรนั้น จะนำมาเล่าต่อไป คราวหน้า” (ทับทิม, บันทึกร)

จากข้อความข้างต้น พบว่าในประเทศไทย มีเครือข่ายวิชาชีพแพทย์และพยาบาล ซึ่งนำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) ไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพได้เป็นอย่างดี นั่นคือ “เครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน” ที่มีเป้าหมายในการขยายประสบการณ์ การดูแลผู้ป่วยเบาหวานที่ดีที่สุดไปสู่ผู้ร่วมวิชาชีพเดียวกัน ซึ่งในเบื้องต้นนั้น เครือข่ายนี้ที่เริ่มก่อตัว ขึ้นจากการจัดกิจกรรมตลาดนัดความรู้เรื่องการดูแลผู้ป่วยเบาหวานซึ่งมีโรงพยาบาลที่ได้รับการ ยอมรับว่ามีการดูแลผู้ป่วยเบาหวานได้ดีที่สุดทั่วประเทศ 13 แห่งมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กันและกัน กระทั่งเกิดเป็น “ชุมชนนักปฏิบัติ” แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องผ่านเว็บ บล็อก (webblog) ชื่อ <http://www.gotoknow.org>

ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

1. ลักษณะโครงการการจัดการความรู้

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลของการจัดการความรู้ในด้านลักษณะโครงการ การจัดการความรู้ว่า โครงการการจัดการความรู้ช่วยให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน เพราะ บุคลากรได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ช่วยเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน องค์การและระหว่างองค์การมากขึ้น การมีชุมชนนักปฏิบัติจะช่วยถ่ายทอดความรู้และ

ประสบการณ์แต่ละบุคคลภายในชุมชนนักปฏิบัติมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้บุคลากรเสริมสร้างความรู้ให้กับตนเองและได้เรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ ผู้ให้การสัมภาษณ์ยังกล่าวต่อว่าโครงการการจัดการความรู้ช่วยในการประชุมทางวิชาการ ตอบข้อซักถามที่สงสัยได้เป็นอย่างดี เช่น ข้อเสนอเกี่ยวกับการติดเชื้อของผู้ป่วยระยะสุดท้ายว่าแพทย์และพยาบาลจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดการติดเชื้อที่รุนแรงมากขึ้น โครงการการจัดการความรู้จะช่วยให้บุคลากรกล้าแสดงออกมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลของการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้ใช้บริการ หน่วยงาน และองค์กรมากขึ้นถ้าหากว่าบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการการจัดการความรู้มากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรในระดับล่าง เช่น ตำแหน่ง ผู้ช่วยเหลือคนไข้ คนงาน เป็นต้น และองค์การต้องมีส่วน สถานะที่ อุปกรณ์ บรรยากาศในการเรียนรู้ งบประมาณ และที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารสนับสนุนโครงการการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้โครงการการจัดการความรู้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร

2. สภาพแวดล้อมการทำงาน

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมการทำงานว่า หลังจากที่มีการจัดการความรู้เกิดขึ้น พบว่า การใช้และการถ่ายทอดความรู้สามารถแก้ไขสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นได้ เช่น การควบคุมการติดเชื้อภายในห้องทดลองจะต้องทำให้ปราศจากการแพร่กระจายของเชื้อโรคต่าง ๆ การหาวิธีการป้องกันการแพร่กระจายและทำให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติเป็นการใช้ความรู้ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า ฟังและถ่ายทอดระหว่างบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นในชุมชนนักปฏิบัติหรือจากเว็บบล็อก เป็นต้น ซึ่งความรู้ที่ได้จะช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น การจัดสถานที่การทำงานเป็นระเบียบมากขึ้น โดยใช้ความรู้จากการศึกษาระบบ 5ส เข้ามาช่วยจัดระเบียบของสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรยังมีสุขภาพที่ดีขึ้น (health organization) จากการใช้ความรู้ในการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ องค์กรเน้นการทำงานโดยยึดลักษณะของงานหรือหน้าที่ของงานเป็นหลักโดยพิจารณาจากความรู้ของบุคลากรแต่ละคน การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จะใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจมากขึ้น บุคลากรทุกฝ่ายหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน การแสดงความคิดเห็นในลักษณะของการโต้แย้งจะเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงาน การยึดถือค่านิยมร่วมกันเพื่อการดำรงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการมีกิจกรรมและผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทุกคนและทุกระดับเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรมีสุขภาพที่ดีขึ้น การส่งเสริมการจัดการความรู้ช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรดีขึ้น มีบรรยากาศของการทำงานด้วยความรัก ความสามัคคีและการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บรรยากาศของความเป็นวิชาการมีมากขึ้น ประกอบกับความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบาย ความผูกพันกับหน่วยงาน การมีคู่มือการปฏิบัติงาน การมีกฎระเบียบที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย การมอบหมายงาน ความอบอุ่นและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยมีระบบการป้องกันอุบัติเหตุ มีแผนผังเรื่องอัคคีภัยเพื่อช่วยเตือนอันตราย จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้มาจากการจัดการความรู้ในองค์กร

3. ความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลของการจัดการความรู้ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า กล่าวคือเมื่อบุคลากรมีความรู้มากขึ้น การแลกเปลี่ยน พบปะ พูดคุย ความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าในลักษณะของการยอมรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น เปิดใจมากขึ้น ไม่มีการจับผิด ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่ากล้าที่จะบอกเล่าปัญหาต่าง ๆ ใน การปฏิบัติงาน ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าเมื่อมีความรู้มากขึ้น รับฟังความต้องการและเปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความสัมพันธ์จะมีมากขึ้นเมื่ออยู่ในชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจมีมากขึ้น ส่งผลให้ การปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลของการจัดการความรู้ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานว่า การเข้าร่วมประชุมกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ ชุมชนนักปฏิบัติมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ พูดคุย ปรีกษาหารือกันมากขึ้น เพื่อให้ทราบเป้าหมายของ การปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้บุคคลเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เคารพกติกา ส่วนร่วมมากขึ้น มีความไว้วางใจกันและกัน รู้จักเขารู้จักเรา ช่วยส่งเสริมความเป็นกัลยาณมิตร ต่อกันมากขึ้น ทำให้บุคคลเข้าใจกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม ด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ร่วมแบ่งปันความรู้ในที่ทำงาน มองเห็นถึงศักยภาพของเพื่อน ร่วมงาน ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

5. โอกาสก้าวหน้า

ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวถึงโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าว่ามีความสำคัญต่อ บุคลากรทุกคน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีความรู้มากขึ้น ความรู้จะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน ทั้งนี้องค์กรจะนำผลงานทางวิชาการที่ได้พัฒนาขึ้นจากการใช้ความรู้ของบุคลากร และสมรรถนะของบุคลากรที่องค์กรกำหนดมาขึ้นมาเป็นตัวชี้วัดในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ประกอบกับใช้เกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ประกอบด้วย ซึ่งในระยะแรกจะมีการใช้บังคับกับบุคลากรบางกลุ่มก่อน สำหรับบุคลากรในระดับล่างจะพยายามกระตุ้นให้ตื่นตัวและเกิดการเรียนรู้มากขึ้น และใช้การประเมินจากการทดสอบเพื่อวัดความรู้ในเรื่องที่ศึกษา แลกเปลี่ยนและได้รับการถ่ายทอดความรู้มา เพื่อนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาโอกาสก้าวหน้า อย่างไรก็ตามในประเด็นของผลของการจัดการความรู้ในด้านโอกาสก้าวหน้า องค์กรจะต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้ของบุคลากรจริง ๆ และจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพเพื่อให้บุคลากรทราบถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการจัดการความรู้มากขึ้น

6. การยอมรับนับถือ

ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวถึงผลของการจัดการความรู้ต่อการยอมรับนับถือว่า บุคคลที่มีความรู้มากขึ้นจะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เช่น ผู้ป่วยจะยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของแพทย์และพยาบาล บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าจะเชื่อฟังและเคารพบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า เพื่อนร่วมงานจะยอมรับนับถือมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้บุคคลที่มีความรู้มากและสามารถถ่ายทอดให้บุคคลอื่นเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จะได้รับการยอมรับนับถือเช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เป็นคนที่น่าให้เกียรติและเคารพยกย่อง

7. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวถึงผลของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เช่น การทำงาน การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดผลและการประเมินผล เป็นต้น ความคิดนั้นจะนำมาปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ให้เกิดความสามารถและความชำนาญ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาองค์การและการดำเนินการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ ช่วยทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริการดีขึ้น ผลผลิตและการบริการจะมีลักษณะเป็นนวัตกรรมมากขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น บุคลากรเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในด้านการให้ความสำคัญ โอกาสในการนำไปปฏิบัติ และผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

1. ผู้ให้การสัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นต่อข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารและทีมจัดการความรู้ ควรให้ความสำคัญและโอกาสในการนำไปปฏิบัติในเรื่องใดบ้างในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้การสัมภาษณ์เห็นว่าทีมจัดการความรู้ต้องมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การให้ความสำคัญการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยการปรับเปลี่ยนเป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรควรมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้

1.2 การติดต่อสื่อสาร องค์กรจะต้องพัฒนาเรื่องของการสื่อสารการจัดการความรู้ให้มากขึ้น เพื่อที่จะทำให้บุคลากรทราบถึงความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรมีคำขวัญเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ การจัดทำนิตยสารหรือวารสารอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมอย่างต่อเนื่อง อาจกำหนดเป็นรายเดือน รายไตรมาส วิทยุกระจายเสียง อีเมลล์ (E-mail) การติดโปสเตอร์ การจัดตั้งมุมการจัดการความรู้ (knowledge management corner) สำหรับการติดต่อสื่อสารและ แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

1.3 การเน้นการวัดผลและการประเมิน ขั้นตอนของการวัดและติดตามผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถอธิบายและทำความเข้าใจได้ เพื่อวัดความก้าวหน้าในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรอาจจะวัดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในชุมชนนักปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บบล็อก เป็นต้น โดยวัดจำนวนผู้เข้าร่วม จำนวนผู้เข้าชม จำนวนความรู้ บทความ ความคิดเห็นในบล็อก ภายใต้มาตรฐานที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้จะต้องกำหนดระยะเวลาการประเมินที่แน่นอน โดยผลลัพธ์ของการประเมินคือความพึงพอใจของบุคลากรและผู้ใช้บริการ

2. ผู้ให้การสัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นต่อข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารและทีมจัดการความรู้ ควรศึกษาผลของการจัดการความรู้ในองค์กรเพิ่มเติม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้การสัมภาษณ์เห็นว่าทีมการจัดการความรู้ต้องวัดผลการจัดการความรู้ นอกเหนือจากการวัดความพึงพอใจของบุคลากร โดยมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ด้านกระบวนการ

2.1.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารงานแบบใหม่ที่สามารถพัฒนาความฉลาดขององค์กรได้

2.1.2 ลดความผิดพลาด ต้นทุน และความเสี่ยง

2.1.3 ด้านการตลาดและการแข่งขัน

2.1.4 สร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

2.2 ด้านผลผลิตและนวัตกรรม

2.2.1 สร้างผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ที่แตกต่างที่แตกต่างจากคู่แข่ง

2.2.2 เกิดศักยภาพในการผลิตและการแข่งขัน

2.2.3 นำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

2.3 ด้านมนุษย์

2.3.1 ลูกคามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

2.3.2 บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นทุนมนุษย์ สามารถทำงานอย่างมืออาชีพ และเป็นนวัตกรรม

2.4 ด้านสังคม

2.4.1 เกิดการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่องค์กรมากขึ้น

2.4.2 เกิดความรู้แบบเครือข่ายไร้พรมแดนไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง

ระยะทาง

2.4.3 เชื่อมโยงความต้องการระหว่างผู้ที่ต้องการซื้อความรู้ (knowledge buyers) ผู้ขายความรู้ (knowledge sellers) และนายหน้าความรู้ (knowledge brokers)

การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร” ผู้ศึกษาขอเสนอประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การ

1. บทบาทของผู้บริหารความรู้มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ พบว่าบุคลากรเห็นว่าอยู่ในระดับสำคัญมาก 3 ประเด็นแรกคือ ผู้บริหารความรู้ต้องแสดงบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการจัดการความรู้และการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริงในองค์การ โดยบทบาทเหล่านี้ต้องให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับ ดาเวนพอร์ท และ พูแสด (Davenport and Prusak, 1998, pp. 107-122) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อาทิเช่น การให้ความรู้ การศึกษา การจัดทำโครงการมอบรางวัลสูงใจ หรือการที่ผู้บริหารกระทำตัวเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรระดับล่างได้เห็น และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับติวานา (Tiwana, 2000, p. 396) ที่ว่าผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีการดำเนินโครงการจัดการความรู้ และการสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ โดยชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาในประเด็นของการนำไปปฏิบัติ พบว่าบทบาทของผู้บริหารความรู้ที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ คือ การเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การนำโครงการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง และการสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์และการดำเนินการด้านวิสัยทัศน์สำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ อเล็กซ์ แบแนต และ โรเบิร์ต (Alex Bannet and Robert, Cited by Holsapple, 2003, p. 527) ที่ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารความรู้ในการนำไปปฏิบัติว่า เมื่อโครงการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นกิจกรรมการเสริมสร้างผู้นำและกลยุทธ์จะต้องให้ผู้บริหารแสดงบทบาทในการเสนอวิสัยทัศน์และช่วยชี้โอไอในการตัดสินใจทิศทางขององค์การในการจัดการความรู้ และร่วมมือกันสื่อสารถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบถึงแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น สำหรับการมุ่งเน้นกิจกรรมวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทสนับสนุนวัฒนธรรมในการถ่ายทอดความรู้ที่แท้จริงและโดยนัยและการเรียนรู้ในองค์การ และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม หากมุ่งเน้น

กิจกรรมด้านการศึกษา ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทให้การศึกษากับผู้นำและบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ กำหนดนิยามของบทบาททักษะและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของแรงงานความรู้ และสร้างความมั่นใจเจ้าหน้าที่โครงการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ทีมงานจัดการความรู้ขององค์กร คือ ผู้บริหารความรู้ต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ โดยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับการอบรมจากองค์กรเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงแนวคิดของการจัดการความรู้และสามารถนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ในประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของโกช (Goh, 2000) ที่กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ในด้านสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ต้องมุ่งเน้นความสำคัญและโอกาสในการนำไปปฏิบัติ คือเน้นสมรรถนะทางการสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ต้องเน้นสมรรถนะด้านความสามารถในการเชื่อมต่อกับความรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ทีมงานจัดการความรู้ในประเด็นที่ว่าสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ในการเชื่อมโยงความรู้กับการพัฒนานวัตกรรมประเภทต่าง ๆ นอกจากนี้บุคลากรต้องมีสมรรถนะตามแนวทางของมรรค 8 กล่าวคือต้องเป็นบุคคลที่คิดถูก ทำถูก เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ช่วยเหลือผู้อื่น ทำตนเองให้เก่งในการค้นหาความรู้ ขับเคลื่อนความรู้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดพลังผลักดันในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้จริง เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของอิมเอรี (Emery, 2002) ที่กล่าวว่าสมรรถนะของบุคลากรมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการเน้นการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้โดยผ่านเว็บเบส (Web-based) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของสแตนสัน แรดดอน และ อเบลล์ (Stenson, A, Raddon, R and Abell, 1999 Cited by Booth and Walton, 2000, pp. 57-58) ที่เน้นว่าสมรรถนะของบุคลากรต้องเน้นการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้ต่อกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอดัมสัน (Adamson, 2002 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ที่นักวิชาการ นอนนากาและเมเคียวชิ ดาเวนพอร์ต และ พูแสด สตีวจ กล่าวถึงสมรรถนะ

ของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต้องเน้นการสื่อสารให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ การสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ โดยการอภิปราย ถกเถียงเพื่อสร้างเสริมภาพของการพูดปรึกษาและหารือในเรื่องการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังต้องมีสมรรถนะในเรื่องของการสร้างความรู้ ตรวจสอบและสร้างชุมชนแห่งความรู้ในการสื่อสารเรื่องที่เรียนรู้ เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่า ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะของการถ่ายทอดความรู้ที่ทำซ้ำในการจัดการความรู้ที่บ็อกเซล บราวน์ และ ดิวกิด มิวเลอร์ (Boxell, 1996, pp. 59-75; Brown and Duguid, 2001, pp. 198-213; Mueller, 1996, pp. 757-785) กล่าวไว้โดยเน้นสมรรถนะด้านการถ่ายทอดความรู้ 4 ด้านคือ การมีสมรรถนะด้านการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน สมรรถนะด้านการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุมทรัพยากร เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย สมรรถนะการจัดการบุคคล และสมรรถนะทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การปรับตัวของบุคลากร พบว่าเมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติในองค์การ บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและปฏิบัติจริงในการปรับตัว เรื่องของการเห็นคุณค่าของการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเพื่อการยอมรับความจริงว่าองค์การเน้นการจัดการความรู้ที่ถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการเพื่อการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้บุคลากรต้องปรับตัวในเรื่องของการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ และขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในการพัฒนาความรู้และการปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy, 1986 อ้างถึงใน เฉลา หนูตุนศรี, 2539, น. 15-19) ที่ว่ามนุษย์เป็นระบบหนึ่ง คือระบบชีวิตและเชื่อมมนุษย์เป็นหน่วยเดียวไม่อาจแยกร่างกายและจิตใจออกจากกันได้ สิ่งกระทบใด ๆ ก็ตามที่เข้ามาสู่ระบบชีวิตไม่ว่าจะเข้ามากระทบโดยตรงต่อหน่วยย่อยใดหนึ่ง ๆ จะมีผลกระทบไปทั้งระบบ และการตอบสนองของร่วมกันเกิดจากการทำงานประสานสัมพันธ์ของหน่วยย่อย ๆ นั้นเอง และพฤติกรรมตอบสนองจะปรากฏให้เห็นชัดเจนมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับชนิดและความรุนแรงของสิ่งที่มากระทบธรรมชาติและความสามารถในการปรับตัว ซึ่งในกรณีที่บุคลากรปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นการปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ในการยอมรับความจริงของการมีโครงการจัดการความรู้ และการปรับตัวในด้านบทบาทหน้าที่ซึ่งคมวางไว้ใน การจะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ผู้จัดการความรู้ที่มีความเห็นว่าบุคลากรมีการปรับตัวบ้างเล็กน้อย เพราะถือว่าการจัดการความรู้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ จนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตวัฒนธรรม สำหรับส่วนที่ต้องปรับตัวคือค่านิยมในการปรับเปลี่ยนเรื่องการยอมรับการนำ

การจัดการความรู้ไปปฏิบัติซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อย่างไรก็ตามการปรับตัวของบุคลากรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคลิกภาพ การรับรู้และการเรียนรู้ ระยะเวลา เพศและวัย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น สอดคล้องกับออร์ทีย์ ซึนมนุษย์ (2538 อ้างถึงใน พนิตา สุจริตกุลธร, 2538, น. 17) ที่กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคลคือปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม แต่ละคนพยายามฟันฝ่าในสิ่งที่อยากได้เพื่อความสำเร็จถึงจุดมุ่งหมายแต่ละอย่างที่วางไว้ ขณะเดียวกันคนจะอยู่ได้ อิทธิพลกดดันบังคับของสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่งแล้วแต่สถานการณ์ ดังนั้นการปรับตัวสอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อม ซึ่งก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดการความรู้

4. กลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของเฮนรี มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1994 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร, 2544, น. 49) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์มีความสำคัญเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางหรือการดำเนินงานในอนาคต เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลาที่บุคคลในองค์การยึดถือร่วมกัน จากการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและผลักดันกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้ และเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในทางปฏิบัติยังเน้นถึงการกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การด้วย และจะต้องมองกลยุทธ์การจัดการความรู้ในลักษณะของกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่มงานการจัดการความรู้ ที่ว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริงในองค์การ โดยที่องค์การจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร ทำอย่างไร และทำไปทำไม เพื่อนำเป้าหมายของกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงานภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ หลังจากนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีระบบการประเมินผลโดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเชื่อถือได้และผู้ประเมินจะต้องเป็นบุคลากรจากหลายฝ่ายเพื่อการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549, น. 19-26) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ จะต้องตอบคำถาม 3 ประการคือ “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร” “ทำอย่างไรคนถึงจะยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน” และ “เก็บความรู้อย่างไร” ช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการมากขึ้น เมื่อมองความสำคัญของการดำเนินการกลยุทธ์ในลักษณะของกระบวนการ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนฤมล พฤษศิริศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ (2543 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547,

น. 68-70) ที่กล่าวว่า การดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และวัดผลการเรียนรู้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ทำให้การดำเนินการด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อย่างไรก็ตามที่การจัดการความรู้กล่าวไว้ในทางปฏิบัติยังคงการยังไม่มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจน ซึ่งในอนาคตองค์กรจะกำหนดแผนการดำเนินการด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อไปเพราะถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

5. วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนบรรยากาศการสร้างการเรียนรู้กับบุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงานโดยการยอมรับฟังความคิดเห็นและส่งเสริมการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ในทางปฏิบัติยังเน้นเรื่องการสนับสนุนความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของทีมงานการจัดการความรู้ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเน้นการเรียนรู้ มีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้กันและกันและองค์กรต้องสนับสนุนการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ นั่นคือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี (ชัชวาลวงศ์ประเสริฐ, 2548, น. 106-110) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความสามารถเฉพาะด้านโดยผ่านการศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ตลอดจนประสบการณ์การทำงาน การเน้นการมองมโนภาพเดียวกันโดยการประมวลค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ และข้อตกลงเบื้องต้นต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เห็นโครงสร้างของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมโดยการมีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้และใช้ให้เกิดประโยชน์จากการเรียนรู้ไปสู่ทักษะการคิดซึ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรมีประสบการณ์สิ่งต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน สื่อสารประสานงานกัน ทำหน้าที่ขององค์กรต้องเน้นความคิดเชิงระบบโดยมองการแก้ปัญหาในลักษณะของภาพรวมเสมอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเดนิสันและมิชา (Danison and Mishar, 1995, p. 216) ที่ว่าองค์กรที่เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นจะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวและยึดรูปแบบวัฒนธรรมเดียวกัน องค์กรดังกล่าวเหมาะสมกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดลอง และ ฟาเฮ (DeLong and Fahey, 2000, pp. 113-127) ที่ว่าความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรคือบุคลากรในองค์กรจะสนับสนุนความรู้จากความจำในองค์กร ค่านิยมและปทัสสถานขององค์กรมี

อิทธิพลต่อความรู้ รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของแซดาน (Saadan, 2001) ที่ว่าระบบการพัฒนาความรู้ต้องมีการกระจายและเผยแพร่ความรู้ โดยมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์และเก็บความรู้ไว้ในฐานข้อมูลหรือสมองของนักวิจัยหรือเก็บไว้ส่วนใดส่วนหนึ่งของบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของโกลด์ (Gold, 2002) ที่ว่าการลงทุนพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

6. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อองค์กร พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เน้นระบบทางไกลในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ และมีเทคโนโลยีการจับเก็บข้อมูลไว้เป็นหมวดหมู่ในคลังความรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับควินน์ (Quinn quoted in Marquardt, 1996, pp. 174-178) ที่ว่าเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นการนำข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ หรือเอกสารรายงานต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายที่และกระจัดกระจายนั้นมาเปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบครบถ้วน ง่ายต่อการค้นหาและที่สำคัญคือสามารถเก็บความรู้ นั้น ๆ ให้อยู่ควบคู่กับองค์กรตลอดไป เมื่อพิจารณาโอกาสที่เกิดขึ้นจริงในการนำไปปฏิบัติ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้การสัมภาษณ์ของที่มีการจัดการความรู้ที่ว่าองค์กรมีระบบอินเทอร์เน็ตที่รวบรวมเรื่องต่าง ๆ ทางกายภาพและความรู้อื่น ๆ ที่บุคคลแต่ละคนสนใจอาจจากการฝึกอบรมนำมาเก็บไว้ในคลังความรู้ องค์กรยังมีการใช้ E-mail ติดต่อสื่อสารกันและมีห้องสมุด รวมถึงมีเว็บบล็อกในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้องค์กรยังใช้อุปกรณ์การสื่อสารพื้นฐาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แฟกซ์ สามารถใช้แลกเปลี่ยนความรู้ได้ สอดคล้องกับคำกล่าวของดาร์เวนพอร์ท และ พลูแซค (Davenport and Prusak, 1998, p. 128) ที่ว่าเทคโนโลยีพื้นฐานที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เช่น โทรศัพท์หรือการประชุมทางไกลผ่านจอวิดีโอ เทคโนโลยีทั้งสองอย่างอาจจะไม่สามารถสืบค้นหาความรู้ หรือเผยแพร่ความรู้ที่เป็นระบบ แต่จะมีประสิทธิภาพสูงมากในการช่วยถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของบุคคลออกมาให้คนอื่นรับรู้ได้ สำหรับเว็บบล็อกที่องค์กรนำมาใช้ถือเป็นคลังความรู้ขององค์กรในการจัดเก็บข้อมูลเป็นหมวดหมู่โดยอาศัยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต สอดคล้องกับแนวคิดของภราดร จินดาวงศ์ (2549, น. 57-58) ที่ว่าเว็บบล็อกคือการให้สมาชิกได้เขียนความรู้ใส่เข้าไปในบันทึกภายในบล็อก ซึ่งจะมีเป็นของตนเอง โดยอาจเล่าเรื่องหรือเล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มี ซึ่งความรู้เหล่านี้จะถูกเผยแพร่ไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ได้

โดยอาจผ่านหน้าหลักของเว็บหรือจากการสืบค้นของสมาชิกอื่น ในบางครั้งเองที่บันทึกอาจเกิดประโยชน์หรือมีคุณค่าอย่างเกินความคาดหมาย

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ พบว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการสร้าง แสวงหา แบ่งปัน ประมวล เผยแพร่และจัดเก็บความรู้ โดยมีทีมการจัดการความรู้อยู่ในหน่วยงานของการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของเคริกส์ และ สเตานตัน (Clarke, P. and Staunton, N., 1989) รวมทั้ง โซลิแมน และ สปุเนอร์ (Soliman, F. and Spooner, K, 2000) ที่ว่า รูปแบบของการพัฒนาบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้ โดยมีหน้าที่หลัก คือ การติดตาม ดูแลการวัดและการสร้างความรู้ การรวบรวม เผยแพร่และใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและยังสอดคล้องกับแนวคิดของเกรบเวนและคนอื่น ๆ (Garavan, T.N. Gunnigle, P. and Morey M., 2000) ที่ว่า บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ การช่วยเหลือบุคลากรในการสร้างและใช้ความรู้ การสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการสนับสนุนการเรียนรู้แบบสองวงจร คือ การเรียนรู้ที่เมื่อพบข้อผิดพลาดจะต้องมีการทบทวนและแก้ไข นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 144) ที่กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ คือ การจัดการคลังความรู้และประสบการณ์ของบุคคลในองค์กร การสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรร่วมกันสร้าง แสวงหา แบ่งปัน ชัดเจน เก็บรักษา ประมวล เผยแพร่และใช้ความรู้สร้างเป็นภูมิปัญญาให้บังเกิดผลแก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ ปรับปรุงพัฒนาความรู้ ภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้เกิดภูมิปัญญาที่ถือเป็นอาวุธที่สำคัญขององค์กรสมัยใหม่ เป็นต้น ในทางปฏิบัติองค์กรต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของทีมการจัดการความรู้ที่ว่าองค์กรมีหน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เน้นการจัดการความรู้ นอกจากนี้ในแง่ของการฝึกอบรมบุคลากร หน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้นำหลักสูตรการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ที่บุคลากรได้รับมาเก็บไว้ในเว็บเพื่อให้บุคลากรคนอื่น ๆ ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับยาฮา และ โกช (Yahya and Goh, 2002) ที่ว่าการฝึกอบรมเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การประมวลความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้

8. การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนนักปฏิบัติต้องประกาศให้บุคลากรทุกคนรับทราบและมีเงินทุนสนับสนุนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ มีผู้นำและสมาชิกเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน และพัฒนาเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าชุมชนนักปฏิบัติเป็นสถานที่รวมบุคคลที่สนใจปัญหาาร่วมกันเพื่อการเสวนากัน และเมื่อจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติต้องประกาศให้บุคลากรรับทราบ ผลการศึกษานับว่าสอดคล้องกับการให้สัมภาระของทีมการจัดการความรู้ที่ว่า การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ บุคลากรจะมีการรวมกลุ่มกันภายใต้ความสนใจเรื่องเดียวกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ขยาย แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในชุมชนนักปฏิบัติ รวมถึงการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ และโอกาสในการขยายตัวเป็นเครือข่ายความรู้ ซึ่งสามารถสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กร ผู้สัมภาระได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติว่าต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจปัญหาาร่วมกันภายในโดเมน ความรู้สึกมีส่วนร่วมในชุมชนและไว้วางใจกันและกัน และเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติต้องมีผู้นำที่เป็นแกนนำและมีความสนใจในการเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติ ผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในชุมชนฯ ในประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดของแม็คเดอมอทท์ (McDermott, 1999) เรื่องความท้าทายของชุมชนที่ว่าผู้นำชุมชนนักปฏิบัติต้องเป็นผู้ริเริ่มการสร้างชุมชน สนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายชุมชน แสดงบทบาทให้ความสำคัญกับความรู้ ผู้นำต้องติดต่อและมีอิทธิพลกับสมาชิกในชุมชน รวมถึงสมาชิกในชุมชนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของชุมชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แม็คเดอมอทท์ (McDermott, 1999) เรื่องการทำทาทายทางการบริหารของชุมชนนักปฏิบัติในการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ การแบ่งปันความคิดของบุคคลและทีม การสร้างการมีส่วนร่วมโดยการนัดพบปะ ประชุม ให้เงินทุนสนับสนุน และการประกาศการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ และการพัฒนาทักษะของพนักงานจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชน การบริหารทีมจะต้องสร้างพลังการมีส่วนร่วมในการวางแผนและงบประมาณในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายทางธุรกิจและปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม เพื่อลดต้นทุน ลดวงจรเวลาและการปรับปรุงในการผลิต

ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

1. ลักษณะโครงการการจัดการความรู้ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าลักษณะโครงการจัดการความรู้สามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะการเรียนรู้ช่วยให้มีความรู้เพิ่มขึ้นและสามารถนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน นอกจากนี้โครงการดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ในประเด็นนี้สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของทีมการจัดการความรู้ที่ว่าโครงการจัดการความรู้ช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เพราะบุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลของการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้ให้บริการ หน่วยงานและองค์กรมากขึ้นถ้าหากว่าบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการจัดการความรู้มากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับสุพิชชา มณีพันธุ์กุล (2541, น. บทคัดย่อ) ที่ว่าการทำกิจกรรมจะต้องให้บุคลากรเข้ามาส่วนร่วมในการกำหนดปัญหากิจกรรม และยังคงสอดคล้องกับคำกล่าวของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น. 105) ที่ว่าการรู้สึว่าการปฏิบัติงานมีความสำคัญ มีความหมายต่อหน่วยงานของตน หรือต่อสังคมจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น

2. สภาพแวดล้อมการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานจัดเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บุคลากรได้ค้นคว้าหาความรู้ในการเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว โดยที่หน่วยงานมีแสงสว่างที่เพียงพอสำหรับการเข้าถึงและค้นคว้าหาความรู้ในช่วงเวลาการปฏิบัติงาน นอกจากนี้หน่วยงานยังสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำกล่าวของกิวเมอร์ (Gillmer, 1969 อ้างถึงใน วัลลภ กรีกุล, 2538, น. 9) ที่ว่าสภาพการทำงานที่ดีมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และยังคงสอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น. 110) ที่กล่าวว่าบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องของสภาพการทำงาน โดยมีบุคลากรที่ทำงานในสำนักงานให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาจากสาเหตุของสภาพการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของทีมการจัดการความรู้ที่กล่าวว่า การสนับสนุนบรรยากาศในการเรียนรู้ช่วยให้บุคลากรที่เรียนรู้มากขึ้น และนำความรู้มาพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดูเป็นระเบียบมากขึ้น ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับทานาบอม (Tannebaum, 1997) ที่ว่าสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ มีลักษณะของการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้การยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การมอบหมายงานที่หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด การคาดหวังผลการปฏิบัติงานและการมีความรับผิดชอบสูง เปิด

กว้างสำหรับความคิดใหม่ ๆ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง นโยบายและการฝึกฝนสนับสนุน การฝึกอบรม หัวหน้าสนับสนุนการฝึกอบรม ผู้ร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ สถานการณ์ที่บีบบังคับให้เรียนรู้ และการตระหนักในภาพรวม ประเด็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ เลเวท และ กรูโนฟ (Levett and Guenov, 2000) ที่ว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อระบุลงในเมทริกซ์การจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่ 8 ด้าน คือ แรงจูงใจ การสกัด ความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การระบุ ความรู้และการเข้าถึงความรู้ ดังนั้นองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เข้มแข็งแสดงให้เห็น ถึงความมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมขององค์การ

3. ความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ในประเด็นนี้บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการการจัดการความรู้ช่วยให้ผู้อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าได้ง่ายขึ้น ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าสามารถขอความช่วยเหลือและปรึกษาหารือในเรื่อง งานและเรื่องส่วนตัวกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าซึ่งสอดคล้องกับคำให้การสัมภาษณ์ของทีม การจัดการความรู้ที่ว่าเมื่อผู้อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่ามีความรู้มากขึ้น ทำให้การแลกเปลี่ยน พูดคุย บอกเล่าปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานกับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าได้ง่ายขึ้น ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง กว่ายอมรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น เปิดใจมากขึ้นไม่มีการจับผิด ซึ่งสอดคล้องกับปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น. 111) ที่กล่าวว่า ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในประเด็นนี้บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการ การจัดการความรู้ทำให้บุคลากรคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็น มากขึ้น ช่วยให้เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ คำให้การสัมภาษณ์ของทีมการจัดการความรู้ที่ว่า การเข้าร่วมประชุมกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติช่วย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ ชุมชนนักปฏิบัติมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ พูดคุย ปรึกษาหารือกันมากขึ้น เพื่อให้ทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้บุคคลเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน เคารพกติกาส่วนรวมมากขึ้น มีความไว้วางใจกันและกัน รู้จักเขารู้จักเรา ช่วยส่งเสริมความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันมากขึ้น ทำให้บุคคลเข้าใจกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้ดียิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น. 111) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์

ที่ตีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5. โอกาสก้าวหน้า ในประเด็นนี้บุคคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการการจัดการความรู้ทำให้บุคคลากรมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมากขึ้น บุคคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการนำความรู้ที่ได้รับจากโครงการการจัดการความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับเสนาะ ตีเขาว์ (2543, น. 228) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าในงานทั้งในตำแหน่งงานและการพัฒนาความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานมีผลต่อความพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับกิวเมอร์ (Gillmer, 1969 อ้างถึงใน วิโรจน์ สัตยสถ์นัทกุล, 2538, น. 9) ที่ว่าโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

6. การยอมรับนับถือ ในประเด็นนี้บุคคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการการจัดการความรู้ทำให้บุคคลากรได้รับการยอมรับในด้านความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้น บุคคลากรภูมิใจที่ทุกฝ่ายสนับสนุนโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้โครงการการจัดการความรู้ยอมรับในด้านความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและได้รับการยอมรับนับถือมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้การสัมภาษณ์ของทีมการจัดการความรู้ที่ว่าบุคคลที่มีความรู้มากขึ้นจะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเช่น ผู้ป่วยจะยอมรับถือในความรู้ความสามารถของแพทย์และพยาบาล บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าจะเชื่อฟังและเคารพบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า เพื่อนร่วมงานจะยอมรับนับถือมากขึ้น และยังสอดคล้องกับเทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540, น. 57) ที่ว่าความต้องการที่จะได้รับคำชมเชย มีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร การยกย่องชมเชยทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

7. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในประเด็นนี้บุคคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการการจัดการความรู้ทำให้บุคคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนมาแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จมากขึ้น ผลงานที่เกิดขึ้นทำให้เป็นที่พอใจแก่ตัวท่านและผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับคำให้การสัมภาษณ์ของทีมการจัดการความรู้ที่ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เช่น การทำงาน การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดผลและการประเมินผล เป็นต้น ความคิดนั้นจะนำมาปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ให้เกิดความสามรถและความชำนาญ ซึ่งส่งผลให้

บุคคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาองค์การและการดำเนินการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ ช่วยทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริการดีขึ้น ผลผลิตและการบริการจะมีลักษณะเป็นนวัตกรรมมากขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, น. 61) ที่ว่าการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้คนอื่นยอมรับในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นไปในแนวทางเดียวกับเสนาะ ตีเยาว์ (2544, น. 20) ที่ว่าการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ยาก จะส่งผลให้บุคคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคล ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การกับผลของการจัดการความรู้

การเปรียบเทียบความแตกต่างโดยการจำแนกตาม อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อายุงาน ตำแหน่งงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่สำหรับกลุ่มงานมีความแตกต่างเฉพาะความสำเร็จการปฏิบัติงาน กล่าวคือ

บุคลากรที่เข้าร่วมในโครงการการจัดการความรู้โดยส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ 1 ครั้งต่อสัปดาห์และการจัดการความรู้เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม บุคคลทุกคนมีโอกาสในการสร้าง แสวงหาและใช้ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกัน จากลักษณะดังกล่าวเมื่อพิจารณาผลการจัดการความรู้ในด้านความพึงพอใจต่อโครงการการจัดการความรู้ บุคลากรที่เข้าร่วมในกิจกรรมต่างก็พึงพอใจลักษณะโครงการการจัดการความรู้และยังส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น โอกาสก้าวหน้าและการยอมรับนับถือมีมากขึ้น และปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นความแตกต่างของอายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อายุงาน ตำแหน่งงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) จึงไม่แตกต่างกันเนื่องจากบุคลากรมีมุมมองในเรื่องของผลการจัดการความรู้ที่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามความแตกต่างของกลุ่มงานภารกิจด้านการพยาบาลและพัฒนาคุณภาพ และกลุ่มงานการบริการทางการแพทย์ ในเรื่องของความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน กล่าวคือความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานมีตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ความรู้ที่ได้รับนำไปพัฒนาการปฏิบัติงาน

ให้สำเร็จแตกต่างกันไปตามภารกิจและลักษณะของงาน เช่น งานที่เน้นความเป็นวิชาชีพเฉพาะที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผลของการจัดการความรู้ในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ความสัมพันธ์และการพยากรณ์ระหว่างความสำเร็จกับผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

องค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผลของการจัดการความรู้ทั้งหมด จากการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่ให้ค่าสัมประสิทธิ์สูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนพบว่าองค์ประกอบที่มีอำนาจในการทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร มีเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ของบุคลากร โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เมื่อบุคคลมีความรู้มากขึ้น ก็จะสามารถนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานเมื่อหน่วยงานปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นตอน บุคคลก็จะมีคามพึงพอใจต่อการจัดการความรู้มากขึ้นตามลำดับ

องค์ประกอบด้านโอกาสในการนำไปปฏิบัติกับผลของการจัดการความรู้ทั้งหมด พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์และชุมชนนักปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบที่ให้ค่าสัมประสิทธิ์สูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนในด้านโอกาสนำไปปฏิบัติพบว่าองค์ประกอบที่มีอำนาจในการทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร มีเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เนื่องจากองค์การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นรูปธรรมมากที่สุดในการปฏิบัติกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ กล่าวคือ บุคลากรร่วมกลุ่มกันเพื่อพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ภายในชุมชนภายใต้เรื่องที่บุคคลสนใจร่วมกัน ยิ่งรวมกลุ่มกันในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันมากเท่าไร บุคคลจะมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้มากขึ้นตามลำดับ