

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เรื่อง “การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาระและสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในคณะแพทยศาสตร์และศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งจำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ (ตารางที่ 4 -5)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาระของการถ่ายโอนความรู้และสาระของการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (ตารางที่ 6 -11)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สาระในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย (ตารางที่ 12 -13)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อจัดทำร่างการพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ (ตารางที่ 14 -23)

4.1 ผลการวิเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

4.3 ผลการวิเคราะห์สาระจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กรณีศึกษาชุมชนปฏิบัติของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบระบบจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (ตารางที่ 24 -25)

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้
 ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดการถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาจากหนังสือ บทความรายงานและสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 สังเคราะห์การจัดการความรู้องค์กรทั้งองค์กรภาคเอกชน ภาครัฐ

ประเภท	ลักษณะองค์กร / หน่วยงาน	สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้
ภาคเอกชน 1.บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) 2.บริษัททรูคอร์ ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 3.บริษัทเซ เวนอิลเฟเวน จำกัด(มหาชน) 4.บริษัทสเปนชั้น (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)	องค์กรซึ่ง คำนึงถึงผลตอบ แทนทางธุรกิจ	องค์กรมักจะคำนึงถึงผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นหลัก เพื่อให้องค์กรนั้นอยู่รอด เจริญเติบโตและก้าวหน้าซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กร การจัดการความรู้ที่คำนึงถึงผลตอบแทนด้านธุรกิจของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโดยเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยออกแบบพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็น 3 แบบและหาวิธีการให้คนในองค์กรเลียนแบบที่พึงประสงค์นั้นๆโดยกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมใหม่หลายวิธี เช่น การให้รางวัล มอบหมายให้ไปอ่านหนังสือ การที่หัวหน้างานทำตัวเป็นตัวอย่าง(Role Model)ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต้องการของบริษัทที่มุ่งหมายและดำเนินการให้เกิดขึ้น การพัฒนาคนให้คนสามารถเป็นผู้พัฒนาองค์กร ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเข้าใจผู้ใช้บริการและสนองตอบความต้องการผู้ใช้บริการซึ่งนำมาซึ่งยอดขายสินค้า ซึ่งมีขั้นตอนคือ 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ(competency)ให้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการความรู้และสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กร 2) การพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็น Innovation Valueโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้(KM Process) และการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ตั้งเป้าหมายพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการยอมรับและสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจ สร้างทัศนคติให้บุคลากรเห็นประโยชน์และรับประโยชน์จากการทำงาน

ประเภท	ลักษณะ องค์กร / หน่วยงาน	สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้
	องค์กรซึ่งเน้นการปฏิบัติแทรกในภารกิจองค์กร	<p>การจัดการความรู้ที่เน้นการปฏิบัติงานคือการจัดการความรู้ที่เนยีนอยู่ในเนองงาน บริษัท สแปนชั่น(ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)เป็นองค์กรหนึ่งทีประสบความสำเร็จจากวิธีการนี้ โดยเริ่มต้นทีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับพันธกิจ วัตถุประสงค์เน้นการพัฒนารากฐานองค์กรผ่านกระบวนการนวัตกรรมการต่อเนื่อง(Toatal Continuous Improvement Process and Innovation : TCPI)โดยสร้างวามเชื่อขององค์กร 7 ประการ ได้แก่ 1) เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนมีความเก่งในตัวเอง 2) ทุกคนมีศักดิ์ศรีและมีความรับผิดชอบ 3)ความสนุกสนาน ร่าเริงและการคิดเชิงบวก 4) ความเชื่อในการแข่งขันกับความสำเร็จและเป้าหมายทีตั้งไว้ 5)ความเชื่อในเรื่องความรู้ 6) ความเชื่อในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ความเชื่อมั่นในผู้ให้บริการเป็นหลักในการทำธุรกิจ ซึ่งแบ่งการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 มิติ คือ การจัดสภาพแวดล้อมทีเอื้อและกระตุ้นให้ออยากเรียนรู้ เน้นการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้(Sharing Behavior) ใช้การสื่อสารหลายช่องทาง และมีการกำหนดรางวัลตอบแทน(Reward Recognition) สำหรับบริษัท เซเว่นอิลเฟเว่น จำกัด (มหาชน) เน้นเป้าหมายทีชัดเจนคือ การเพิ่มผลผลิตภาพ(Productivity) จุดสำคัญคือผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมและเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและให้พนักงานร่วมกันคิดว่าจะปรับปรุงการทำงานของตนเองให้เกิดคุณภาพอย่างไร จนสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานของบริษัท จุดทีแตกต่างคือ การสร้างทัศนคติการจัดการความรู้ทีไม่ใช่ทำเป็นขั้นเป็นตอน(Step) แต่ทำเป็นวงจรต่อเนื่อง(Dynamics) มีการสื่อสารข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยและทั่วถึง (สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2552 : 25)</p>
ภาคราชการ	โรงพยาบาลศิริราช	<p>เป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การมีระบบเครือข่ายในการถ่ายโอนความรู้ด้านคลินิกเพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติทีเป็นเลิศ (Best Practice)ในการดูแลผู้ป่วยของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งมีกระบวนการทีสำคัญ ได้แก่ กระบวนการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือทีใช้ในแต่ละกระบวนการ กระบวนการการเรียนรู้ การวัดผลและระบบการยกย่องชมเชยให้</p>

ประเภท	ลักษณะองค์กร / หน่วยงาน	สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้
		รางวัลเพื่อกำหนดแผนงาน/กิจกรรมเพื่อให้มีความเข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร
	โรงพยาบาลบ้านตาก	ผู้นำกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในด้านเทคโนโลยีและการดูแลสุขภาพผู้ป่วย และมีมุมมองแยกการจัดการความรู้ออกมาจากระบบเดิมและตั้งเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน 3 ประการ คือ 1) ประชาชนมีสุขภาพดี 2) เจ้าหน้าที่มีความสุข 3) โรงพยาบาลหรือองค์กรอยู่รอด ซึ่งในที่นี้ผู้นำองค์กรเป็นผู้คิดค้นหาวิธีการ และกิจกรรม เครื่องมือพัฒนาคุณภาพมาปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ ตกผลึกเป็นองค์ความรู้ใหม่จัดโครงสร้างการจัดการความรู้มารองรับ มีบุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่เป็นคุณอำนวยการจัดการความรู้อย่างชัดเจน หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน ให้ไว้เนื้อเชื่อใจ รักกัน ซึ่งจะสามารถดึงความรู้ฝังลึกที่เป็นประสบการณ์เป็นมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันจนเป็นกรณีศึกษาให้หลายหน่วยงานที่ได้รับการถ่ายทอดนำไปเผยแพร่และนำไปใช้ต่อกันในหลายโรงพยาบาล
	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.)	ก.พ.ร.ได้พยายามหารูปแบบ วิธีการในการพัฒนาองค์กร ซึ่งปัจจุบันได้นำเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐบนพื้นฐานค่านิยมหลักที่จะนำองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 11 ประการ ได้แก่ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) การมุ่งเน้นอนาคต 6) ความคล่องตัว 7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 8) การจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองเชิงระบบ ซึ่งใช้กระบวนการจัดการความรู้โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น และมีการนำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ และการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
	กรมราชทัณฑ์	วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์ได้แก่ 1) เพื่อเสริมสร้างศุภกภาพของผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ในการจัดเก็บการ

ประเภท	ลักษณะ องค์กร / หน่วยงาน	สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้
		<p>ปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) จากข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย/กลุ่มงานต่างๆ 3) เพื่อจัดตั้งคลังสมอง (Think Tank) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้กลั่นองค์ความรู้ในรูปแบบของแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ(Best Practice) 4) เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการกลั่นกรองและนำมาวางแผนหลักสูตร และมีกิจกรรม โดยมีขั้นตอนที่ชัดเจนและจัดแบ่งองค์ความรู้ที่ค้นหาและพัฒนาเพื่อสนองตอบให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดข้อผิดพลาดซ้ำ และเพิ่มความสำเร็จของโครงการต่างๆ รวมถึงเผยแพร่ความรู้ที่ได้ผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การเป็นที่เลี้ยง การผลิตสื่อแผ่นพับ บทความบนอินเทอร์เน็ตและรูปแบบอื่นๆ ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติ</p>
องค์กรทางการศึกษา	สถาบันอุดมศึกษาและการศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p>สถาบันอุดมศึกษาและโรงเรียนมีกระบวนการจัดการความรู้หลายรูปแบบ หลายวิธีการ ซึ่งได้แก่ วิธีการที่เน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เริ่มจากปัญหา แต่เป็นการคิดเชิงบวกที่จะเริ่มในสิ่งดีๆ ให้ครูเป็นตัวอย่าง การจัดเวทีให้ผู้เรียนได้แสดงออก แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ จัดกิจกรรมกลุ่ม ชมรมตามความถนัดและความสามารถตามหลักการเรียนรู้ตามสภาพจริงเน้นให้มีการค้นพบ เรียนรู้ต้องสนุกสนาน เรียนรู้แบบร่วมมือและการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ รวมถึงจัดกิจกรรมที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ควบคู่กันไป บางสถาบันการศึกษาเน้นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ภายนอกซึ่งนำเทคนิคการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในชุดเครื่องมือธรรมาปัญญา เป็นต้น</p>

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

ในการกำหนดสาระการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและวิเคราะห์สาระแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ สภาพปัจจุบันความเป็นมา โครงสร้างสาระ และปัจจัยความสำเร็จใน

การถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ตามประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่งได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์การวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการดังตารางดังนี้

ตารางที่ 5 สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้

ผู้เขียน	ปัญหาอุปสรรค	ระดับการถ่ายโอนความรู้	มิติประสิทธิผลของการจัดการความรู้
อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550)	1. การไม่รู้ถึงคุณค่าขององค์กร 2. ไม่มีแนวคิดความรู้ในตัวคนเคลื่อนที่ได้ พกพาสะดวก 3. ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาตนเอง 4. การทำให้มีชีวิตชีวาและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆในองค์กรไม่สม่ำเสมอ	I-G I I-G-O G-O	ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์การดำเนินการ
พรพิมล หารษาภิรมย์โชค(2550)	1. ไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและอยู่ในลักษณะอิเล็กทรอนิกส์ 2. ไม่พัฒนานวัตกรรมให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3. ไม่ได้พัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคคลกลุ่ม องค์กร ประเทศชาติ 4. ไม่ได้ใช้ความรู้ข้ามเขตแดนให้เกิดระบบงานใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่	O I-G-O I-G-O I-G	การจัดการกระบวนการ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การจัดการกระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)	1. ไม่มีการนำเครื่องมือใหม่ กลยุทธ์ใหม่มาใช้ในองค์กร 2. ไม่มีการสร้าง การเก็บรักษาความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ 3. ไม่ได้คำนึงถึงผลเสียของการลดขนาด	G-O G-O O	การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ

ผู้เขียน	ปัญหาอุปสรรค	ระดับการ ถ่ายโอน ความรู้	มิติประสิทธิผลของการ จัดการความรู้
	องค์กรทำให้ความรู้ และประสบการณ์คน ในองค์กรหายไปด้วย 4. วงจรนวัตกรรมสั้นลง ทำให้คู่แข่งสามารถ สร้างสินค้าที่คุณภาพ ราคาถูก	O	ผลลัพธ์การดำเนินการ
วิจารณ์ พานิช (2547)	1. การไม่สามารถทำให้บรรลุปณิธานหรือ วิสัยทัศน์ 2. ทำงานด้วยการลองผิดลองถูก 3. ไม่รู้จักไปหาความรู้จากภายนอก 4. ไม่ได้พัฒนาคนให้หลากหลายทักษะ หลาย วิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 5. ไม่มีการทดลองและเรียนรู้เพื่อหาทางทำ แบบใหม่ๆ 6. ไม่มีพัฒนางานรูปแบบใหม่ๆ	G-O I-G I-G I-G-O I-G I-G-O	ภาวะผู้นำและการนำ องค์กร การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ ผลลัพธ์การดำเนินการ
Heising (2009)	1. บุคลากรไม่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ 2. ทีมไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 3. เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมในการพัฒนา ระบบ 4. ไม่มีการบูรณาการระหว่างกระบวนการ เรียนรู้(การสร้าง การจัดเก็บ การเผยแพร่ การประยุกต์ความรู้ไปใช้) 5. การจัดการความรู้ไม่ได้ถูกรวบรวมเข้ากับ งานประจำขององค์กร	I-G I-G-O O I-G-O G-O	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำและการนำ องค์กร การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ
Steele (2000)	1. บุคลากรยังคงยึดติดกับแนวคิดในการ พัฒนาเดิม 2. การสื่อสารไม่ได้รับการเปิดเผย 3. ขาดการแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศ (Information)	I-G I-G I-G	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ

ผู้เขียน	ปัญหาอุปสรรค	ระดับการ ถ่ายโอน ความรู้	มิติประสิทธิผลของการ จัดการความรู้
Skyrne and Amidon (2000)	1.ขาดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร 2.การผลักดันวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง 3.ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการจัดการ 4. คนในองค์กรขาดวัฒนธรรมการสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 5. ไม่มีการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยียังไม่ดีเพียงพอ 7. กระบวนการจัดการความรู้ที่ไม่เป็นระบบ	G-O O O I-G-O O O G-O	ภาวะผู้นำและการนำองค์กร ยุทธศาสตร์/การวางแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ
Choi (2000)	1. บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมตามความรู้ความสามารถ 2. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3. ต้องมีการทำงานเป็นทีม 4. ขาดการมอบอำนาจให้บุคลากรตัดสินใจ 5. ไม่มีโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	I-G I-G I-G O O	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ
Bassi (1997)	1. คนในองค์กรขาดความรู้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 2. ไม่มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน 3. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้	I-G I-G I-G-O	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การจัดการกระบวนการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
Leibowitz (2002)	1. การสื่อสารกลยุทธ์การจัดการความรู้จากผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ 2. ผู้บริหารขาดความรู้ในวิธีการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง 3. ไม่มีการสนับสนุนให้มีคลังความรู้ในองค์กร	O O G-O	ผลลัพธ์การดำเนินการ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้เขียน	ปัญหาอุปสรรค	ระดับการ ถ่ายโอน ความรู้	มิติประสิทธิผลของการ จัดการความรู้
	4. ความรู้ความเข้าใจในระบบการจัดการ ความรู้และเครื่องมือ(เทคโนโลยี) 5. บุคลากรขาดการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจใน การแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้ 6. ไม่มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ในองค์กร	I-G-O I-G O	การจัดการกระบวนการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์/การวางแผน กลยุทธ์
Finnerman (1999)	1. ขาดกระบวนการสร้างความรู้ 2. ไม่มีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้และ สารสนเทศ 3.บุคลากรขาดประสบการณ์ในการ ประยุกต์ใช้กับการทำงาน 4. ในองค์กรยังขาดการสร้างวัฒนธรรม คุณภาพและการจัดการความรู้	I-G-O G-O I-G-O I-G-O	การจัดการกระบวนการ ยุทธศาสตร์/การวางแผน กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ
Trussler (1998)	1. โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม 2. พันธกิจและกลยุทธ์ของผู้นำไม่ชัดเจน 3. ผู้บริหารไม่มีการสนับสนุนการสร้างให้เกิด แรงจูงใจในการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ 4. การสรรหาบุคลากรและข้อมูลที่เป็นแหล่ง ความรู้ไม่ถูกต้อง 5. ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ(เครือข่าย) 6. ความไม่สะดวกในการส่งผ่านความรู้ 7. การฝึกอบรมและการเรียนรู้	O O O O G-O I-G-O O	ภาวะผู้นำและการนำ องค์กร ยุทธศาสตร์/การวางแผน กลยุทธ์ ภาวะผู้นำและการนำ องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
Devenport, De Long, And Beer (1998)	1. ไม่มีการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือ คุณค่าขององค์กร 2. เทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรมี ความสำคัญ 3. โครงสร้างความรู้ที่เป็นมาตรฐานไม่มีความ ยืดหยุ่น 4. ขาดการสนับสนุนวัฒนธรรมความรู้ที่เป็น	G-O O O O	การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการ ภาวะผู้นำและการนำ

ผู้เขียน	ปัญหาอุปสรรค	ระดับการ ถ่ายโอน ความรู้	มิติประสิทธิผลของการ จัดการความรู้
	มิตรในองค์กร		องค์กร
	5. วัตถุประสงค์และการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน	O	ยุทธศาสตร์/การวางแผน กลยุทธ์
	6. ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่สร้าง แรงจูงใจ	O	การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระดับการถ่ายโอนความรู้: I= ระดับบุคคล(Individual), G= ระดับทีม(Group) , O= ระดับองค์กร(Organization)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาระของการถ่ายโอนความรู้และสาระของการเสริมพลัง อำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาจากแนวคิดการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดผู้วิจัยได้ทบทวนจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และผลงานการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้“องค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization) ” ที่เป็นการบูรณาการแนวคิดวงจรการเรียนรู้ (SMART Learning) ทฤษฎีจากองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม(Innovative Organization) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) องค์กรอัจฉริยะ(Intelligence Organization)และการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอดริจ (Malcom Baldrige National Quality Award :MBNQA) เพื่อให้เทียบเคียงผลลัพธ์และเป็นกรอบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยสรุปจากการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวด้วยค่านิยม(Core Value) ของวงจรการเรียนรู้ สามารถวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization) ดังตารางที่ 6 และตารางที่ 7 รวมทั้งการวิเคราะห์สาระของการถ่ายโอนความรู้และสาระการเสริมพลังอำนาจ ดังตารางที่ 8 - ตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 6 สังเคราะห์องค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization)

มาคควัท และเรย์ โนลด์ (1996)	เชลเวย์ เบกเกอร์ (1964)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	วิจารณ์ พานิช (2552)	มัลคอล์ม บอลดริจ (2002)	กิลลี และ แมคคูนิช (2000)	องค์กร แห่งความ ชาญ ฉลาด
1.ผู้บริหารให้การสนับสนุนระยะยาว 2.การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3.สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	1.ผู้นำต้องมีความรู้ในธุรกิจองค์กรเป็นอย่างดี 2.ผู้นำมีความมุ่งมั่น 3.นำคุณค่าและพันธกิจองค์กรรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน 4.สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร	1.มีการนำองค์กรที่ดี 2.โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3.วัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 4.ภาวะผู้นำมีความสำคัญ	1.ความมุ่งมั่นขององค์กร 2.ใช้ภาวะผู้นำนำการจัดการความรู้ 3.ใช้แนวคิดองค์กรไร้กำแพง 4.บรรยากาศเชิงบวกในองค์กร	1.ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ 2.ให้	1.มีการกำหนดนโยบาย 2.กำหนดโครงสร้างขององค์กร 3.มีการพัฒนาผู้นำ 4.วัฒนธรรมองค์กร	<u>มิติที่ 1</u> ภาวะผู้นำและการนำองค์กร
1.กำหนดโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร	1.สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2.ใช้หลักการมาภิบาล	1.มียุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดี 2.ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	1.กำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	1.มีการวางแผนกลยุทธ์	1.มียุทธศาสตร์ขององค์กร	<u>มิติที่ 2</u> ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์
1.เพิ่มพลังอำนาจบุคคล 2.ให้ความรู้ที่มีคุณค่าในพนักงานแต่ละบุคคล	1.สนองความต้องการผู้รับบริการ 2.สร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการ	1.ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.ความรู้ตัวของคนในองค์กร	1.ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.ให้ความสำคัญกับบุคลากร	<u>มิติที่ 3</u> การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
1.สร้างกลไกเผยแพร่การเรียนรู้	-	1.ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ 2.ต้องใช้การวัดการวิเคราะห์ข้อมูล	1.ระบบบันทึกความรู้และคลังความรู้	1.ใช้สารสนเทศและการวิเคราะห์	-	<u>มิติที่ 4</u> การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

มาคควัท และเรย์ โนลด์ (1996)	เชลเวย์ เบกเกอร์ (1964)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	วิจารณ์ พานิช (2552)	มัลคอล์ม บอลดริจ (2002)	กิลลี และ แมคคูนิช (2000)	องค์กร แห่งความ ชาญ ฉลาด
1.ให้ ความสำคัญ ความคิดของ บุคลากรใน การเรียนรู้	1.มีระบบจูงใจให้ รางวัลและการ จดจำ 2.เน้นการมี สมรรถนะของ บุคลากร	1.บุคลากรมีขีด ความสามารถ 2.เสริมแรงจูงใจ และ ผลตอบแทน	1.จัดการ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล 2.พัฒนาทักษะ ของบุคลากร 3.มีระบบจัดการ คนเก่ง	1.การให้ ความสำคัญ กับบุคคล และ หน่วยงาน	1.เน้นการ คัดเลือกและ สรรหา บุคลากร 2.ระบบแรงจูงใจ และ ผลตอบแทน 3.Carrer Development	มิติที่ 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากร มนุษย์
1.การเรียนรู้ เป็นทีม 2.พัฒนาวินัย การคิดเป็น ระบบ 3.มีการใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ 4.มีระบบการ จัดการ ความรู้	1.ระบบมี ความสามารถ ในการ เปลี่ยนแปลง	1.ต้องมี กระบวนการ ทำงานที่ เหมาะสม 2.มีการจัดการ ความรู้ 3. มีการจัดการ กระบวนการ	1.มีระบบจัดการ ชุมทรัพย์ทาง ปัญญา 2.ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	1.มีการ บริหาร จัดการ กระบวนการ	1.การจัดการ ความรู้ 2.Learning and Change	มิติที่ 6 การจัดการ กระบวนการ
-	-	1.ใช้เครื่องชี้วัด เพื่อ Performance Management 2.ให้ ความสำคัญ ในผลลัพธ์การ ดำเนินงาน	-	1.มุ่งเน้น ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	1.Performance ManagementS ystem	มิติที่ 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ

ตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด
(Talented Organization)

ประเด็นและคุณลักษณะที่สำคัญ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)	องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization)	องค์กรแห่งการพัฒนา (Development Organization)	เกณฑ์การวัดคุณภาพแห่งชาติ มอลคอล์ม บอลดริจ (MBNQA)	องค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization)	
1. การกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Leadership Strategy and Vision)	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	L1
2. การคิดและมุมมองเชิงระบบ (Systemic Thinking)	✓	-	-	-	-	-	✓	T1
3. โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเริ่มต้นใหม่ (Neostructure)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	N1
4. วัฒนธรรมและคุณค่าขององค์กร (Driving Org. Culture)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D1
5. การจัดการคุณภาพที่เหมาะสม (Efficiency Methods)	-	-	✓	✓	-	✓	✓	E1
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Dev.)	-	✓	✓	✓	*	✓	✓	D2
7. การจัดการความสามารถในองค์กร (Learning Ability)	-	✓	✓	*	-	✓	✓	L2
8. การสร้างความตระหนักรู้ในองค์กร (Awareness)	-	-	-	-	-	-	✓	A1

(*) คุณลักษณะเด่นขององค์กรแต่ละประเภท; ดูรายละเอียดในหน้า 54

ประเด็นและ คุณลักษณะที่ สำคัญ	องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization)	องค์กรแห่ง นวัตกรรม (Innovation Organization)	องค์กรที่มี สมรรถนะ สูง (High Performance Organization)	องค์กร อัจฉริยะ (Intelligent Organization)	องค์กรแห่ง การพัฒนา (Development Organization)	เกณฑ์การ วัดคุณภาพ แห่งชาติ มอลคอล์ม บอลดริจ (MBNQA)	องค์กรแห่งความ ชาญฉลาด (Talented Organization)	
9. การวัด ประสิทธิผลที่ ชัดเจน (Descriptive Measurement)	-	-	*	-	-	✓	✓	D3
10. การจัดการ เรียนรู้มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Achievable)	✓	-	✓	-	-	*	✓	A2
11. การบริหารงาน ในการทำงาน เป็นทีม (Team Work)	✓	-	-	✓	-	-	✓	T2
12. ใช้เทคโนโลยี เพิ่มศักยภาพ องค์กร (Technology)	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	T3
13. ใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลย้อนกลับ (Tools/Utilities)	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	T4
14. ภาวะผู้นำ ตนเองให้ปฏิบัติ ได้ (Intellectual Empowerment)	-	-	-	-	-	-	*	E2
15. รับการ เปลี่ยนแปลงและ ความท้าทาย (New Paradigms to Change)	-	*	-	✓	✓	✓	✓	N2
16. ระบบการ จัดการความรู้ที่ เหมาะสม (Appropriated KM)	*	-	-	✓	-	✓	✓	A3

(*) คุณลักษณะเด่นขององค์กรแต่ละประเภท ; ดูรายละเอียดในหน้า 54

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สาระการถ่ายโอนความรู้

อัลบิโนและคณะ(2004)	แดเนี่ยล และ ศรีนิวสันต์ (2002)	สวีโกท์ (2002)	ลูซาร์ และ โซ เปรส(2006)	โนนากะและ ทาเคชิ (2004)	ดาเวนพอร์ท และพรูแซก (1998)	อาร์โกทและ คณะ(2000)	สาระการถ่ายโอนความรู้
1.ผู้นำเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร	1. มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง	1.ให้ความสำคัญ ต่อผู้นำ 2. มีวัฒนธรรม องค์กร สนับสนุนการ ถ่ายโอนความรู้ 3.การออกแบบ องค์กร	1.มีการกระจาย อำนาจในการ ตัดสินใจ	1.วัฒนธรรม องค์กรที่ เข้มแข็ง 2.ผู้นำมีส่วนร่วม ในการทำ ภารกิจของ พนักงาน	1.มีความยุติธรรม ในองค์กร	1.ผู้นำมีการ สื่อสารใน องค์กร 2.มีการกระตุ้น ผลักดันให้ เกิด ความสำเร็จ ตาม เป้าหมาย	มิติที่ 1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร K 1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง K 1.2 ผู้นำมีการสื่อสารที่ดี K 1.3 มีการกระตุ้นและผลักดันให้เกิด ความสำเร็จ K 1.4 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ K 1.5 มีความยุติธรรม K 1.6 การมีส่วนร่วมในภารกิจ K 1.7 ผู้นำมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร
1. กำหนดเป้าหมายการ ถ่ายโอนความรู้เพื่อ กระตุ้นให้เกิดความ สร้างสรรค์	1.กำหนดการบริหาร แผนการถ่ายโอน ความรู้	1.มีกลยุทธ์ วัฒนธรรมการ ทดลองสิ่งใหม่ การแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	1.ความรู้เชิงกล ยุทธ์ภายนอก องค์กร	1.มีการวางแผน กลยุทธ์ 2.ความมีส่วน ร่วมในการ กำหนดกลยุทธ์	1.มีการใช้ข้อมูล จริง	1.แผนงานมี ความ เหมาะสม และ ความ ยืดหยุ่น	มิติที่ 2 ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ K 2.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ K 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ K 2.3 มีแผนงานที่ยืดหยุ่นเท่าทันสถานการณ์ K 2.4 มีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่ K 2.5 มีความรู้เชิงกลยุทธ์จากภายนอกองค์กร K 2.6 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ K 2.7 มีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมาย

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

อัลบิโนและคณะ(2004)	แดเนี่ยล และ ศรีนิวสันต์ (2002)	สวีกอห์ (2002)	ลูซาร์ และ ไช เปรส(2006)	โนนากะและ ทาเคชิ (2004)	ดาเวนพอร์ท และพรูแซก (1998)	อาร์โกทและ คณะ(2000)	สาระการถ่ายโอนความรู้
1.ให้ความสำคัญกับ ประสพการณ์ ความรู้ที่มี มา คุณค่า เป้าหมาย	1.ความพึงพอใจ สัมพันธ์กับการ ถ่ายโอนความรู้	1.มีความเต็มใจที่จะแบ่งปัน ความรู้ 2.มีความไว้วางใจกัน 3.คุณลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้มีความ สำคัญ	1.ให้ความสำคัญ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล 2.ให้โอกาส พนักงานสังเกต ผู้เชี่ยวชาญ	1.ต้องมีความ ไว้วางใจกัน 2.มีระบบใหม่ๆ เพื่อเป็นโอกาส ของการพัฒนา	1.ต้องมีความ ไว้วางใจกัน	1.ความพร้อม ของผู้รับ ความรู้มีความ สำคัญ	มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ K 3.1 ให้ความสำคัญกับประสพการณ์และความรู้ K 3.2 ต้องมีความไว้วางใจกัน K 3.3 มีความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ K 3.4 คุณลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้ K 3.5 การให้โอกาสสังเกตผู้เชี่ยวชาญ K 3.6 ความพร้อมของผู้รับโอนข้อมูล
1.มีปฏิสัมพันธ์ของระบบ ความคิดในการจัดการ ความรู้	1.มีการประกันผล การถ่ายโอน ความรู้และการนำ ความรู้ไปใช้	1.มีการใช้ Balanced scorecard	1.มีการจัดแบ่ง ความรู้เป็น 4 คุณลักษณะ	1.เชื่อมโยง เครื่องชี้วัดเข้ากับ กระบวนการ	1.มีขั้นตอนในการ ถ่ายโอนความรู้ 2.มีการใช้ข้อมูล อย่างมี ประสิทธิภาพ	1.มีการ วิเคราะห์แหล่ง ความรู้	มิติที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ K 4.1 มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ K 4.2 มีการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ K 4.3 มีการเชื่อมโยงเครื่องชี้วัดเข้ากับ กระบวนการ K 4.4 มีการจัดการความรู้และนำความรู้ไปใช้ K 4.5 มีการใช้แหล่งความรู้เพื่อการวิเคราะห์ ข้อมูล

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

อัลบิโนและคณะ(2004)	แดเนี่ยล และ ศรีนิวสันต์ (2002)	สวีโกห์ (2002)	ลูซาร์ และ ไช เปรส(2006)	โนนาเกและ ทาเคชิ (2004)	ดาเวนพอร์ท และพรูแซก (1998)	อาร์โกทและ คณะ(2000)	สาระการถ่ายโอนความรู้
1.ให้ความสำคัญต่อระบบการคิด 2.ความใส่ใจ ความขยัน พากเพียรปฏิบัติ	1.ความผูกพัน (Commitment)มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้	1.มีการสร้างแรงจูงใจและ การให้รางวัล 2.มีการประสานความร่วมมือของทีมงาน (Collaboration) 3.มีการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ	1.การทำงานเป็นทีม 2.ป้องกันปัญหา การประสานงาน 3.สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1.เปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงาน	1.ความรู้ไม่เกี่ยวกับคิดจิตใจ ความสามารถ ความสัมพันธ์ และพฤติกรรม	1.สมาชิก (Member)ขององค์กรมีความสำคัญ	มิติที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ K 5.1 ให้ความสำคัญต่อระบบความคิด K 5.2 ความผูกพันต่อองค์กร K 5.3 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล K 5.4 มีการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือ K 5.5 ยึดหลักความเป็นธรรม K 5.6 มีการเปรียบเทียบสมรรถนะ
1.การสื่อสารระหว่างบุคคล 2.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ซับซ้อน 3.มีการจัดเก็บความรู้ (Codification) 4.มีการตีความหมาย (Interpretation)	1.ระบุมี 6 ขั้นตอนในการถ่ายโอนความรู้ 2.กระตุ้นให้มีการแบ่งปันความรู้ 3.มีกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้	1.มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ 2.มีการสื่อสารแนวราบ 3.ความรู้และทักษะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้มีผลต่อ	1.ให้ความสำคัญต่อการรักษาและการบันทึกข้อมูล 2. Learning stories 3.มีการจัดระเบียบและความอิสระของความรู้	1.มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2.มีระบบควบคุมกระบวนการอย่างมาตรฐาน	1.การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม	1.เน้นที่งาน (Task) 2.ใช้เครื่องมือ (Tools)ในการสื่อสาร 3.ความรู้เป็นกระบวนการ	มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ K 6.1 มีการสื่อสารระหว่างบุคคล K 6.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ K 6.3 มีการจัดเก็บ การรักษาและการบันทึกข้อมูล K 6.4 มีการใช้กระบวนการตีความหมาย K 6.5 สร้างเวทีให้มีการสนทนา K 6.6 มีการควบคุมกระบวนการและการพัฒนา

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

อัลบิโนและคณะ(2004)	แดเนี่ยล และ ศรีนิวสันต์ (2002)	สวีโกท์ (2002)	ลูซาร์ และ ไฮ เปรส(2006)	โนนากะและ ทาเคชิ (2004)	ดาเวนพอร์ท และพรูแซก (1998)	อาร์โกทและ คณะ(2000)	สาระการถ่ายโอนความรู้
		การถ่ายโอน 4.สร้างโอกาสให้มี การสนทนากัน โดยตรง					
1.เน้นให้คนเรียนรู้ด้วยการ ทำ	1.วัดผลลัพธ์ที่การ นำความรู้ไปใช้ได้ จริง 2.วัดผลผลิตภาพ 3.ผลลัพธ์ด้านการ สร้างผลกำไร	1.คำนึงถึงการถ่าย โอนความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ 2.ผลลัพธ์ในคุณค่า ของการบริการ ต้นทุน และ คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์	-	1.มีการจำแนก ผลลัพธ์ในการ ปฏิบัติงาน 2.ลดความ ซับซ้อนของ กระบวนการ	1.เปรียบเทียบ ผลงานกับ หน่วยงานอื่น 2.ผลลัพธ์ความ รับผิดชอบทาง สังคม	1.ผลลัพธ์เชิง สร้างสรรค์ (Creation)	<u>มิติที่ 7</u> ผลลัพธ์การดำเนินการ K 7.1 มีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน K 7.2 วัดผลลัพธ์ด้านผลกำไรและผลผลิตภาพ K 7.3 มีผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม K 7.4 นำผลลัพธ์ไปใช้จริง

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สาระการเสริมพลังอำนาจ

แลชดีย์ (2001)	อิวานวิช และแมทเทอร์สัน (1999)	เบสเตอร์ฟิลด์และคณะ (1999)	แบลงชาร์ทและแรนดอล์ฟ (1996)	สแตเมทิส (1996)	คัลท์เตอร์บัคและคันเนอร์แกน (1994)	บาวนด์และฟาร์เลอร์ (1995)	กอร์ดอน (1990)	ซาร์วีและโคเล็ท (1994)	สเปนเบอร์ (1992)	เบลสซีและเบลส (1994)	สาระการเสริมพลังอำนาจ
1.สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของในงาน	-	1.การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการสร้างแรงจูงใจ	-	1.ให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ	1.มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อบรรลุการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจ	1.ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับรู้ในความสามารถ 2.ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจ 3.เปลี่ยนบทบาทของผู้มาเป็นผู้นำ	1.วัฒนธรรมองค์กรเสริมสร้างพลังอำนาจ 2.การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1.บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจ	1.การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	1.สร้างความกระตือรือร้นในองค์กร 2.ความกล้าเผชิญต่องานที่ท้าทาย	มิติที่ 1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร E 1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม E 1.2 มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ E 1.3 ผู้บริหารต้องสนับสนุนและมีความรู้ความเข้าใจ E 1.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ E 1.5 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร E 1.6 สร้างความกระตือรือร้นความกล้า
1.มีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อการสร้างเสริมพลังอำนาจ	1.มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเลือกเทคนิควิธี	-	-	-	1.มีการตัดสินใจที่ตรงกับปัญหาโดยตรง	-	1.กำหนดเป้าหมายการทำงาน	-	-	-	มิติที่ 2 ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ E 2.1 มีการกำหนดยุทธศาสตร์ E 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน E 2.3 การตัดสินใจที่ตรงกับปัญหา

E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

แลชลิย์ (2001)	อิแวนวิช และแมทเทอร์สัน (1999)	เบสเดอร์ ฟิลด์และคณะ (1999)	แบลงชาร์ทและแรนดอล์ฟ (1996)	สแตเมทิส (1996)	คัลท์เตอร์บ็อค และคันทเนอร์แกน (1994)	บาวนด์ และฟาร์เลอร์ (1995)	กอร์ดอน (1990)	ฮาร์วีและโคเล็ท (1994)	สแปนเบอร์ (1992)	เบลสซี และเบลส (1994)	สาระ การเสริมพลังอำนาจ
1.สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร	1.วิเคราะห์สภาวะที่ไม่ก่อให้เกิดการเสริมพลังอำนาจ	1. การรู้จักบุคลากรขององค์กร 2. การเฉลิมฉลองในความสำเร็จ	1. ให้อิสระในการทำงาน 2. ส่งเสริมความกล้าแสดงออก	1. สร้างความรู้สึกลงในการเป็นเจ้าของกับบุคลากร	-	1. การให้อำนาจกับบุคลากร	-	1. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 2. บุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตตนเอง	1. ให้ความเป็นอิสระ 2. ตอบตามความคิดเห็นและอุปสรรคในการทำงาน	1. การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน 2. บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน	มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ E 3.1 ให้อำนาจกับบุคลากร E 3.2 ให้อิสระในการทำงาน E 3.3 บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน E 3.4 ยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ
-	1. มีการปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ	-	1. สร้างความพร้อมในการตรวจสอบงาน	-	-	-	-	-	1. มีการพัฒนาระบบสื่อสาร	-	มิติที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ E 4.1 ปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ E 4.2 สร้างความพร้อมในการตรวจสอบ
1. บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่น 2. จัดฝึกอบรมให้ความรู้	-	1. การสร้างงานที่น่าสนใจให้บุคลากร 2. การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 3. การเข้าใจในแรงจูงใจของบุคลากร	-	1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 2. มีการจัดเตรียมทรัพยากรและภารกิจอบรม	1. มีการจัดการฝึกอบรมให้มีความรับผิดชอบ 2. มีการคัดเลือกบุคลากรทดแทนบุคลากรเดิมที่ไม่มีทักษะ	1. สนับสนุนทรัพยากรในการแก้ปัญหา 2. ใช้การสนับสนุนเป็นกลไกการเสริมพลังอำนาจ	1. สร้างขวัญกำลังใจให้การยกย่องชมเชย	1. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น	1. ให้ความสนใจในการปรับปรุงตนเอง	1. ใช้หลักความยุติธรรมและความเมตตา 2. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละ	มิติที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ E 5.1 บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงตนเอง E 5.2 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล E 5.3 การจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร

E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

แลชลีย์ (2001)	อิวานวิช และแมทเทอร์สัน (1999)	เบสเตอร์ฟิลด์และคณะ (1999)	แบลงซาร์ทและแรนดอล์ฟ (1996)	สแตเมทิส (1996)	คลัทเตอร์บัคและคันเนอร์แกน (1994)	บาวนด์และฟาร์เลอร์ (1995)	กอร์ดอน (1990)	ฮาร์วีและโดเลีย (1994)	สแปนเบอร์ (1992)	เบลสซีและเบลส (1994)	สาระเสริมพลังอำนาจ
										3.ช่วยเหลือเมื่อพบอุปสรรค	E 5.4 สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น E 5.5 ใช้หลักความยุติธรรม คุณธรรม ความมีน้ำใจ E 5.6 เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร E 5.7 มีการทำงานเป็นทีม
1.จัดให้มีสารสนเทศที่เพียงพอ	1.มีการเตรียมความพร้อมข้อมูลความสามารถของบุคลากร	1.การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1.มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 2.สร้างทีมบริหารตนเอง	-	1.สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	1.มีการทำงานเป็นทีม 2.มีระเบียบปฏิบัติ	1.ให้บุคลากรทำงานสำคัญ 2.เสริมสร้างทักษะในการทำงาน	1.มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ	1.การพบปะแลกเปลี่ยนของบุคลากร	มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ E 6.1 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ E 6.2 มีการใช้สารสนเทศ E 6.3 มีการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล E 6.4 มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ E 6.5 มีระเบียบปฏิบัติ
1.บุคลากรต้องเพิ่มทักษะให้มีประสิทธิภาพ	1.แปลงพลังอำนาจสู่การปฏิบัติ	1.การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	-	-	1.สร้างสรรคความแปลกใหม่กับองค์กร	-	-	มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ E 7.1 ติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง E 7.2 แปลงพลังอำนาจสู่การปฏิบัติ E 7.3 สร้างสรรคความแปลกใหม่

E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

ตารางที่ 10 สังเคราะห์สาระการเสริมพลังอำนาจของถ่ายโอนความรู้
(Empowerment for Knowledge Transfer Variances)

สาระ มิติ	การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)	การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)	สาระการเสริมพลังอำนาจของถ่ายโอน ความรู้
มิติที่ 1 ภาวะผู้นำและการนำ องค์กร	K 1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง K 1.2 ผู้นำมีการสื่อสารที่ดี K 1.3 มีการกระตุ้นและผลักดันให้เกิด ความสำเร็จ K 1.4 มีการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจ K 1.5 มีความยุติธรรม K 1.6 การมีส่วนร่วมในภารกิจ K 1.7 ผู้นำมีความเข้าใจวัฒนธรรม องค์กร	E 1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม E 1.2 มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ E 1.3 ผู้บริหารต้องสนับสนุนและมี ความรู้ความเข้าใจ E 1.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความเป็นเจ้าของ E 1.5 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร E 1.6 สร้างความกระตือรือร้น ความกล้า	1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง องค์กร 1.2 ผู้นำมีการสื่อสารที่ดี 1.3 มีการกระตุ้นและผลักดันให้เกิด ความสำเร็จ 1.4 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ 1.5 มีความยุติธรรม 1.6 การมีส่วนร่วมในภารกิจ 1.7 ผู้นำมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร 1.8 ผู้บริหารต้องสนับสนุนและมีความรู้ ความเข้าใจ 1.9 สร้างความกระตือรือร้น ความกล้า
มิติที่ 2 ยุทธศาสตร์และการ วางแผน กลยุทธ์	K 2.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพ K 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็น ระบบ K 2.3 มีแผนงานที่ยึดหยุ่นเท่าทัน สถานการณ์ K 2.4 มีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่ K 2.5 มีความรู้เชิงกลยุทธ์จาก ภายนอกองค์กร K 2.6 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกล ยุทธ์ K 2.7 มีการใช้ข้อมูลในการกำหนด เป้าหมาย	E 2.1 มีการกำหนดยุทธศาสตร์ E 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน E 2.3 การตัดสินใจที่ตรงกับปัญหา	2.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 2.3 มีแผนงานที่ยืดหยุ่นเท่าทันสถานการณ์ 2.4 มีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่ 2.5 มีความรู้เชิงกลยุทธ์จากภายนอกองค์กร 2.6 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ 2.7 มีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมาย 2.8 การตัดสินใจที่ตรงกับปัญหา
มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วน ร่วม	K 3.1 ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ และความรู้ K 3.2 ต้องมีความไว้วางใจกัน K 3.3 มีความเต็มใจในการแบ่งปัน ความรู้ K 3.4 คุณลักษณะของผู้รับการถ่าย โอนความรู้ K 3.5 การให้โอกาสสังเกตผู้เชี่ยวชาญ K 3.6 ความพร้อมของผู้รับโอนข้อมูล	E 3.1 ให้อำนาจกับบุคลากร E 3.2 ให้อิสระในการทำงาน E 3.3 บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน E 3.4 ยอมรับในผลงานและชื่นชมใน ความสำเร็จ	3.1 ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และ ความรู้ 3.2 ต้องมีความไว้วางใจกัน 3.3 มีความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ 3.4 คุณลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้ 3.5 การให้โอกาสสังเกตผู้เชี่ยวชาญ 3.6 ความพร้อมของผู้รับโอนข้อมูล 3.7 ให้อำนาจกับบุคลากร 3.8 ให้อิสระในการทำงาน 3.9 บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน 3.10 ยอมรับในผลงานและชื่นชมใน ความสำเร็จ

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

สาระ มิติ	การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)	การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)	สาระการเสริมพลังอำนาจของถ่ายโอน ความรู้
มิติที่ 4 การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้	K 4.1 มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ K 4.2 มีการใช้ข้อมูลอย่างมี ประสิทธิภาพ K 4.3 มีการเชื่อมโยงเครื่องชี้วัด เข้ากับกระบวนการ K 4.4 มีการจัดการความรู้และ นำความรู้ไปใช้ K 4.5 มีการใช้แหล่งความรู้เพื่อ การวิเคราะห์ข้อมูล	E 4.1 ปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ E 4.2 สร้างความพร้อมในการ ตรวจสอบ	4.1 มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ 4.2 มีการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ 4.3 มีการเชื่อมโยงเครื่องชี้วัดเข้ากับ กระบวนการ 4.4 มีการจัดการความรู้และนำความรู้ไปใช้ 4.5 มีการใช้แหล่งความรู้เพื่อการวิเคราะห์ ข้อมูล 4.6 ปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ 4.7 สร้างความพร้อมในการตรวจสอบ
มิติที่ 5 การบริหารทรัพยากร มนุษย์	K 5.1 ให้ความสำคัญต่อระบบ ความคิด K 5.2 ความผูกพันต่อองค์กร K 5.3 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล K 5.4 มีการทำงานเป็นทีมและสร้าง ความร่วมมือ K 5.5 ยึดหลักความเป็นธรรม K 5.6 มีการเปรียบเทียบสมรรถนะ	E 5.1 บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและ ปรับปรุงตนเอง E 5.2 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล E 5.3 การจัดการฝึกอบรมให้กับ บุคลากร E 5.4 สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น E 5.5 ใช้หลักความยุติธรรม คุณธรรม ความมีน้ำใจ E 5.6 เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร E 5.7 มีการทำงานเป็นทีม	5.1 ให้ความสำคัญต่อระบบความคิด 5.2 ความผูกพันต่อองค์กร 5.3 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล 5.4 มีการทำงานเป็นทีมและสร้างความ ร่วมมือ 5.5 ยึดหลักความมีน้ำใจ และ คุณธรรม 5.6 มีการเปรียบเทียบสมรรถนะ 5.7 บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและปรับปรุง ตนเอง 5.8 การจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร 5.9 สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น 5.10 เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
มิติที่ 6 การจัดการ กระบวนการ	K 6.1 มีการสื่อสารระหว่างบุคคล K 6.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ K 6.3 มีการจัดเก็บ การรักษาและ การบันทึกข้อมูล K 6.4 มีการใช้กระบวนการ ตีความหมาย K 6.5 สร้างเวทีให้มีการสนทนา K 6.6 มีการควบคุมกระบวนการและ การพัฒนา	E 6.1 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ E 6.2 มีการใช้สารสนเทศ E 6.3 มีการเตรียมความพร้อมด้าน ข้อมูล E 6.4 มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ E 6.5 มีระเบียบปฏิบัติ	6.1 มีการสื่อสารระหว่างบุคคล 6.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 6.3 มีการจัดเก็บ การรักษาและการบันทึก ข้อมูล 6.4 มีการใช้กระบวนการตีความหมาย 6.5 สร้างเวทีให้มีการสนทนา 6.6 มีการควบคุมกระบวนการและการ พัฒนา 6.7 มีการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล 6.8 มีระเบียบปฏิบัติ
มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	K 7.1 มีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน K 7.2 วัดผลลัพธ์ด้านผลกำไรและผลิต ภาพ K 7.3 มีผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์และ รับผิดชอบต่อสังคม K 7.4 นำผลลัพธ์ไปใช้จริง	E 7.1 ติดตามความก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง E 7.2 แปลงพลังอำนาจสู่การปฏิบัติ E 7.3 สร้างสรรค์ความแปลกใหม่	7.1 มีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน 7.2 วัดผลลัพธ์ด้านผลกำไรและผลิตภาพ 7.3 มีผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม 7.4 นำผลลัพธ์ไปใช้จริง 7.5 ติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 7.6 แปลงพลังอำนาจสู่การปฏิบัติ 7.7 สร้างสรรค์ความแปลกใหม่

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์การพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

องค์กรแห่งความชาญฉลาด	ลำดับที่	สาระ	ระบบการถ่ายโอนความรู้			ระดับการถ่ายโอนความรู้	
			ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต (ผลลัพธ์)		
มิตินี้ 1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร	KT	1	K1.1, E1.1	✓	-	-	องค์กร
		2	K1.2	✓	-	-	บุคคล
		3	K1.3	✓	✓	✓✓	องค์กร
		4	K1.4, E1.2	✓	✓	-	องค์กร
		5	K1.5	✓	-	-	องค์กร
		6	K1.6, E1.4	✓	-	-	องค์กร
		7	K1.7, E1.5	✓	-	-	องค์กร
	EMP	8	E1.3	✓	-	-	บุคคล
		9	E1.6	✓	-	-	บุคคลกลุ่ม
มิตินี้ 2 ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์	KT	1	K2.1, E2.1	✓	-	-	องค์กร
		2	K2.2, E2.2	✓	✓	-	องค์กรกลุ่ม
		3	K2.3	✓	-	-	องค์กรกลุ่ม
		4	K2.4	✓	-	-	องค์กร
		5	K2.5	✓	-	-	บุคคล
		6	K2.6	✓	-	-	องค์กรกลุ่ม
		7	K2.7	✓	✓	-	องค์กรกลุ่ม
	EMP	8	E2.3	✓	-	-	บุคคล
มิตินี้ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนร่วม	KT	1	K3.1	✓	-	-	บุคคล
		2	K3.2	✓	-	-	กลุ่ม
		3	K3.3	✓	✓	-	กลุ่ม
		4	K3.4	✓	-	-	บุคคล
		5	K3.5	✓	-	-	องค์กร
		6	K3.6	✓	-	-	บุคคล
	EMP	7	E3.1	✓	-	-	บุคคล
		8	E3.2	✓	-	-	บุคคล
		9	E3.3	✓	-	-	องค์กร
		10	E3.4	✓	-	✓✓	บุคคล
มิตินี้ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	KT	1	K4.1	-	✓	-	บุคคล
		2	K4.2	-	✓	-	องค์กร
		3	K4.3	-	✓	✓	องค์กร
		4	K4.4	-	✓	✓✓	องค์กร
		5	K4.5	✓	✓	-	องค์กร
	EMP	6	E4.1	-	✓	-	บุคคล
		7	E4.2	-	✓	-	องค์กร

KT = การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) EMP = การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) (✓✓ : ผลผลิตและผลลัพธ์)

องค์กรแห่ง ความ ชาญฉลาด		ลำดับ ที่	สาระ	ระบบการถ่ายโอนความรู้			ระดับการถ่ายโอน ความรู้
				ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต (ผลลัพธ์)	
มิตินที่ 5 การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	KT	1	K5.1	✓	✓	-	บุคคล
		2	K5.2	✓	-	-	บุคคล
		3	K5.3, E5.2	✓	-	✓	องค์กร
		4	K5.4	-	✓	-	องค์กรกลุ่ม
		5	K5.5, E5.5	✓	-	-	องค์กร
		6	K5.6, E5.7	-	✓	✓	องค์กรกลุ่ม
	EMP	7	E5.1	✓	-	-	บุคคล
		8	E5.3	-	✓	-	องค์กร
		9	E5.4	✓	-	-	องค์กร
		10	E5.6	✓	-	-	องค์กร
มิตินที่ 6 การจัดการ กระบวนการ	KT	1	K6.1, E6.1	✓	✓	-	กลุ่ม
		2	K6.2, E6.2	-	✓	✓	องค์กร
		3	K6.3	-	✓	-	องค์กร
		4	K6.4	-	✓	-	องค์กรกลุ่ม
		5	K6.5, E6.4	-	✓	-	องค์กรกลุ่ม
		6	K6.6	-	✓	-	องค์กร
	EMP	7	E6.3	-	✓	-	องค์กร
		8	E6.5	-	✓	-	องค์กร
มิตินที่ 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	KT	1	K7.1	✓	-	✓	องค์กรกลุ่ม บุคคล
		2	K7.2	-	-	✓✓	องค์กร
		3	K7.3	-	-	✓✓	องค์กรกลุ่ม บุคคล
		4	K7.4	-	-	✓✓	บุคคล
	EMP	5	E7.1	-	-	✓	องค์กร
		6	E7.2	-	-	✓✓	องค์กร
		7	E7.3	-	-	✓	องค์กรกลุ่ม บุคคล

KT = การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) EMP = การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)(✓✓ : ผลผลิตและผลลัพธ์)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบการ เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันและแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ(ผู้เชี่ยวชาญ) และผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆขึ้นไป ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจการจัดการคุณภาพการประกันคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพปัญหา และสาระของการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งสรุปวิเคราะห์ออกเป็น 7 มิติตามกรอบแนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาดทั้ง 7 มิติได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 12 วิเคราะห์สาระจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

EXP.1 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.จิระ)	EXP.2 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.ประพนธ์)	EXP.3 ด้านการจัดการ ความรู้ (ดร.บุญดี)	EXP.4 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.พสุ)	EXP.5 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.นพ.ประสิทธิ์)	EXP.7 ด้านประกันคุณภาพ (ดร.ชาญณรงค์)	EXP.8 ด้านผู้บริหาร ระดับสูง (ดร.บวรทิพย์)	EXP.9 ด้านผู้บริหารระดับสูง (พญ.ดวงมณี)	EXP.10 ด้านวิจัยประเมินผล (ดร.ศิริเดช)	สาระพัฒนาระบบการ เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอน ความรู้
<ul style="list-style-type: none"> -การปลูกฝังค่านิยมที่ดีขององค์กร -มีการกำหนดการเรียนรู้ร่วมกัน -การสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับองค์กร -มีการกำหนดเป้าหมายองค์กรทั้งจากด้านบนสู่ล่างและจากล่างไปด้านบน 	<ul style="list-style-type: none"> -มองที่การเรียนรู้ร่วมกัน -ผู้นำแบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 	<ul style="list-style-type: none"> -ตัวผู้ นำนโยบาย/โครงสร้างควรเชื่อมโยงกันให้เห็นภาพรวมขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> -มีใจที่อยากจะทำโอนความรู้ (Willingness) -ผู้นำแบบWalk toTalk -ความพร้อมที่จะเปิดใจและมีความเอื้ออาทร(Openness & Empathy) 	<ul style="list-style-type: none"> -เปลี่ยนวิธีทัศนคติให้เห็นการเปลี่ยนแปลง (Intemational Excellence) -สร้างความเชื่อมั่น (Trust) ให้เป็นค่านิยมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> -กำหนดวิสัยทัศน์ให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีศีลธรรม มีความสามารถ มีความสุข สนุกกับการเรียนตลอดชีวิต 	<ul style="list-style-type: none"> -การซื้อใจคนทำงานให้ได้ -คนกับการทำงานต้องมีคุณภาพ -ทำทุกอย่างให้ดีที่สุด -มองไปข้างหน้าและมองไปข้างๆด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> -มีพันธกิจ 3 ด้าน ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการบริการ -มี Key Person เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง -ผู้นำต้องเป็น Role Model และเป็น KM manager 	<ul style="list-style-type: none"> -มีวิสัยทัศน์ที่ดี คิดบวก -การกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยเฉพาะระดับบุคคล 	1.ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> -ต้องมีความชัดเจนในการสื่อสาร -การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ -การรักองค์กร การพัฒนาการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> -เสริมพลังให้กับคนในองค์กรทำให้มีชีวิตชีวา -สนับสนุนการกล้าเสี่ยงและกล้าลงทำ 	<ul style="list-style-type: none"> -พัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> -แปรวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ -ใช้วิธีคิดวิเคราะห์เชิงระบบ มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน -รู้สึกเรื่องหนึ่ง แต่รู้กว้างหลายเรื่อง (T model) -ไม่หยุดที่จะคิด -Mix and Match concept 	<ul style="list-style-type: none"> -ใช้คนรุ่นใหม่ในการกำหนดนโยบาย -ใช้เครื่องมือวัด 21 แบบ -ฝ่ายบริหารและองค์กรเป็นเนื้อเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> -ใช้ค่านิยมองค์กร ONESQA O = Overcome Limitations N = New Dimensions E = Ethical Value S = Social Responsibility Q = Quality Attitude A = Amicabel Agency 	<ul style="list-style-type: none"> -คนทำต้องรู้ก่อนว่าทำไปทำไม (เป้าหมาย) -ควรจะนำเอียงมาใช้ แต่ไม่ควรเอาอย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> -สร้างบรรยากาศให้มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน -ใช้ Utilization Review & Data Management 	<ul style="list-style-type: none"> -ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -สร้างความตระหนักให้เกิดความตระหนักเพื่อเติมเต็มความรู้ -ใช้ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่าย 	2.ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์

EXP.1 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.จีระ)	EXP.2 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.ประพนธ์)	EXP.3 ด้านการจัดการ ความรู้ (ดร.บุญดี)	EXP.4 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.พสุ)	EXP.5 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.นพ.ประสิทธิ์)	EXP.7 ด้านประกันคุณภาพ (ดร.ชาญณรงค์)	EXP.8 ด้านผู้บริหาร ระดับสูง (ดร.นวลทิพย์)	EXP.9 ด้านผู้บริหารระดับสูง (พญ.ดวงมณี)	EXP.10 ด้านวิจัยประเมินผล (ดร.ศิริเดช)	สาระการพัฒนาระบบการ เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอน ความรู้
-การต่อยอดสร้าง ความสุขให้คนอยาก ทำงาน	-การรับฟังผู้รับบริการ	-ให้ความสำคัญกับ คนซึ่งคนต้องมา ก่อนเทคโนโลยี	-การสร้างความพร้อม ในการรับรู้ -โรค NIH (Not Invented here)	-การมีส่วนร่วมของ คนในองค์กร	-คุณธรรม 9 ข้อ : วินัย สติ กตัญญู เมตตา อุดหนุน ซื่อสัตย์ ประหยัด ขยัน และไม่เห็นแก่ ตัว	-ระดับการรับรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ของคนในองค์กร -ให้โอกาสลูกน้อง ทำ	-สร้างการมีส่วนร่วมให้ เห็นภาพและคุณค่า	-มีความเมตตาต่อ ผู้อื่น	3.ด้านการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ
-ใช้เทคโนโลยีในงาน ประจำ -Show and share concept	-ใช้CPGเป็น TacitKnowledge ใน การถ่ายโอนความรู้ -มีการแบ่งปันความรู้ (Share)ระหว่างผู้ส่ง ข้อมูลและผู้รับข้อมูล -Share and Shine -R 2 R(Routine to Research)	-การจัดการความรู้ คือการจัดการคน ให้นำความรู้ ออกมาใช้	-การจัดการความรู้ แบบไม่เป็นทางการ เช่น การเดินผ่านแล้ว พูดคุย รับประทาน อาหารร่วมกัน หรือ ประชุมในส่วนฝ่าย -Faculty Board -ใช้ประสบการณ์ที่ ได้รวบรวมและ วิเคราะห์แล้ว	-CEO course	-BTS : Better Together & Simplify -แนวคิด 1 ช่วย 9 -แนวคิด 5 ให้ : ก้าว แรกก่อนการให้ คุณค่าแห่งการให้ หลังจากการให้ สังคมกับการให้ และ หัวใจของการให้	-เป็นแบบอย่างที่ดี ตัวเราต้องทำงาน อย่างจริงจัง -การลงมือปฏิบัติ ด้วยตนเอง	-วงจรจัดการ ความรู้: ระบุ-รวบรวม -เรียบเรียง-เผยแพร่- แลกเปลี่ยน-ใช้-และ สร้างความรู้ใหม่ -เน้นการ Sharingและ เป็นระบบที่ยั่งยืน -LO Concept	-มีระบบการประเมิน แบบทางการ(การ อบรม)และไม่เป็น ทางการ(การพูดคุย การสัมภาษณ์เชิงลึก ความเห็นที่ต้องการ จะถ่ายทอด)	4.ด้านการวิเคราะห์และ การจัดการความรู้
-แนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความรู้ใหม่ให้ เกิดขึ้นในองค์กร	-กระบวนการเรียนรู้"สุ จิ ฟู ลิ"	-วัดศักยภาพของ คนในองค์กรด้วยดู การปฏิบัติ	-ใช้การสื่อสารโดย พิจารณาจากความ พร้อมทั้งสองฝ่าย -ให้ความสำคัญกับ คนและเทคโนโลยี เป็นเครื่องช่วยในการ ถ่ายโอนฯ	-ใช้เทคโนโลยีเป็นตัว ช่วย -เน้นให้นุคลากรมี ความรู้ ทักษะ และ จริยธรรม -ปลูกฝังความรัก ความภูมิใจในองค์กร	-หลัก 3 สร้าง :สร้าง มิติใหม่ สร้างระบบ ใหม่ และสร้าง แนวคิดใหม่ -คนและเทคโนโลยี ต้องไปควบคู่กัน -Face to Face	-คนคือตัวสำคัญ เทคโนโลยีเป็น เพียงเครื่องมือ เท่านั้น -โครงการเลขามือ อาชีพ -สร้างเครือข่าย โยงโย เช่น Group Mail ใน การบริหารจัดการ	-เทคโนโลยีเป็นเพียง เครื่องมือที่ช่วยในการ ทำงานของคน -Share & Learn -การเรียนรู้ตนเอง ทบทวนตนเอง พัฒนา และปรับปรุงตนเอง	-ใช้เทคโนโลยีเป็น แกนในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	5.ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

EXP.1 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.จีระ)	EXP.2 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.ประพนธ์)	EXP.3 ด้านการจัดการ ความรู้ (ดร.บุญดี)	EXP.4 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.พช)	EXP.5 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.นพ.ประสิทธิ์)	EXP.7 ด้านประกันคุณภาพ (ดร.ชาญณรงค์)	EXP.8 ด้านผู้บริหาร ระดับสูง (ดร.นวลทิพย์)	EXP.9 ด้านผู้บริหารระดับสูง (พญ.ดวงมณี)	EXP.10 ด้านวิจัยประเมินผล (ดร.ศิริเดช)	สาระพัฒนาระบบการ เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอน ความรู้
-ใช้การสื่อสารหลายวิธี -การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและค้นหาตนเองให้พบ	-Share lacit case by case, Success Story, Story Telling -ปลาทุโมเดล -การโค้ช กระบวนการกลุ่ม,ระบบที่เลี้ยง,การให้คำปรึกษา	-สื่อสารจากการไม่รู้เป็นรู้แล้วเริ่มปฏิบัติ และปฏิบัติอย่างเข้าใจจนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้	-ใช้ E-mail, Facebook ในการสื่อสาร -Learning by Action (Doing) -นำประสบการณ์รุ่นพี่ที่สำเร็จมาเป็นพี่เลี้ยง -จับกระแสที่น่าสนใจ (Trend Watching)	-Learning Process -แนวคิดของซุนวู รู้เขา รู้เรา รู้ฟ้า รู้ดิน -การปรับกระบวนการกลุ่ม ให้คู่มือ ทำโปสเตอร์ ปฏิทิน ไดอารี่ ส.ค.ส. และการทดลองปฏิบัติ	-การจัดอบรม การประชุม การสัมมนา การติดตามประเมินผล การสังเคราะห์ และวิจัยประเมินผล -การบรรยาย กระบวนการกลุ่ม ให้อคู่มือ ทำโปสเตอร์ ปฏิทิน ไดอารี่ ส.ค.ส. และการทดลองปฏิบัติ	-ใช้การสื่อสารทุกรูปแบบและมีระบบติดตามและสะท้อนข้อมูลกลับ (Feedback) -ส่งเสริมยกย่องแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ	-การเล่าเรื่อง -แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	-นำความรู้ใหม่จากงานวิจัย และการพบปะพูดคุยมา พัฒนาระบบงาน -Face to Face ทั้ง Off Line และ On Line	6.ด้านการจัดการ กระบวนการ
-การนำผลลัพธ์ (Outcome) มาวัดวัดประเมินผล -ความสุขของคนในองค์กรเป็นเครื่องชี้วัด -นวัตกรรมที่ดีจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กร	-มุ่งสร้างให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) -. ใช้ After Action Review (AAR) -การใช้ KPI เพื่อประเมินผล -ความสามารถในการรวมพลังขององค์กรมาสร้างผลงาน	-การพัฒนาบริการใหม่ๆ ให้เป็นที่ยอมรับ	-การกด Like จาก Facebook -ชี้ให้เห็นทุกข -วัดผลที่การกระทำ และมีกรนำไปใช้ (Internalization)	-ใช้ KPI -วัด 4 ตัวหลัก เรื่อง การให้การศึกษา (Education) การสร้างเครือข่าย (Network) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และการสื่อสารทางตรง ด้วยตนเอง (Direct Communication)	-Social Responsibility KPI -ประเมินทัศนคติ การมีส่วนร่วม และใช้ผลจากการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง -ตัวบ่งชี้ 3 มิติ : ตัวบ่งชี้พื้นฐาน ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม	KPI ตาม กพร. สมศ. สกอ. และของจุฬารอง -ประเมินผลจากการสะท้อนกลับ (Feedback)	-After Action Review -Before Action Review -ผู้นำทุกระดับต้องมี ส่วนร่วมและสนับสนุน -KPI: วัดผลมากกว่า 1 รอบเพื่อพัฒนาต่อเนื่อง	-มีระบบประเมินผล ทุก 6 เดือนเพื่อสะท้อนกลับ (Feedback) และนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง -วัดผลจากวิจัยอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นระบบเครือข่าย	7.ด้านผลลัพธ์การ ดำเนินการ

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยวัดหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency Reliability) โดยเทียบเกณฑ์ความสอดคล้องของศิริชัย กาญจนวาสี (2548) ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ภายหลังจากตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้ข้อคำถามข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ตาม 7 มิติขององค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยพิจารณาข้อคำถามรายชื่อที่สอดคล้องตามเกณฑ์ (ค่า IOC ระหว่าง 0.60 – 1.00) เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรจำนวนที่สอดคล้อง 14 /18 ข้อ

มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์จำนวนที่สอดคล้อง 7 /11 ข้อ

มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ จำนวนที่สอดคล้อง 10 /11 ข้อ

มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้จำนวนที่สอดคล้อง 9 /11 ข้อ

มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวนที่สอดคล้อง 12 /14 ข้อ

มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการจำนวนที่สอดคล้อง 17 /21 ข้อ

มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ จำนวนที่สอดคล้อง 5 /9 ข้อ

พบว่าข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ มีจำนวน 19 ข้อ จึงคัดเลือกเหลือเพียงข้อคำถามผ่านเกณฑ์ที่จะนำไปสร้างแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 74 ข้อ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้านความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

สาระและปัจจัยความสำเร็จตามมิติขององค์กรแห่งความชาญฉลาด	จำนวนข้อ	ข้อที่	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
1.ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร	14	1.1-1.14	0.971
2.ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์	7	2.1-2.7	0.911
3.ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	10	3.1-3.10	0.948
4.ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	9	4.1-4.9	0.933
5.ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	12	5.1-5.12	0.957
6.ด้านการจัดการกระบวนการ	17	6.1-6.17	0.952
7.ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	5	7.1-7.5	0.954
รวม	74	-	0.986

สรุปจากการนำแบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการดำเนินการใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 38 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบคำถามเชิงประจักษ์ และตรวจสอบเครื่องมือด้านความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (& - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด ทั้ง 7 มิติมีค่าความเที่ยงในภาพรวม 0.987 แสดงว่าแบบสอบถามมีคุณภาพและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาให้อาจารย์ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นต่อไป.

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อจัดทำร่างหลักการพัฒนาระบบของ การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อยกร่างหลักการพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดเพื่อ พัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาระและปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบได้แก่ 1) ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ 2) หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชาและ 3) ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน จำนวนทั้งหมด 12 แห่งเพื่อนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาสาระและปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้เพื่อนำไปพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดต่อไปซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดเพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่แนว

ทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศใน 7 มิติได้แก่ 1.มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2.มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ 3.มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4.มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5.มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6.มิติด้านการจัดการกระบวนการ และ 7.มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ จำนวนทั้งสิ้น 74 ข้อและ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.1 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งประกอบด้วย สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐโดยได้จากการสุ่มตัวอย่างคณะแพทยศาสตร์ที่มีโครงสร้างการบริหารภาควิชาและมีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลประกันคุณภาพที่ชัดเจนจำนวน 12 สถาบัน ดังนี้ 1)คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2)คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล 3)คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี 4)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา 6)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 8)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 9)คณะแพทยศาสตร์วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า 10)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 11)คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ 12)คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1)ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ 2) หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชาและ 3)ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน จำนวนทั้งสิ้น 270 ฉบับ ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับจำนวน 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.48 โดยแสดงในตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์

สถานภาพทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ	ชาย	40	18.2
	หญิง	180	81.8
รวม		220	100
2.อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	18	8.2
	31-40 ปี	107	48.9
	41-50 ปี	74	33.8
	51-60 ปี	20	9.1
	รวม	219	100
3.ระดับ การศึกษา	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	53	24.1
	ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	109	49.5
	ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	47	21.4
	สูงกว่าปริญญาเอก	11	5.0
	รวม	220	100
4.ตำแหน่งใน ปัจจุบัน	ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา)	34	15.5
	หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย	110	50.2
	ผู้ได้รับมอบหมายดูแลงานพัฒนาคุณภาพ งาน บริหาร หรืองานพัฒนาวิชาการ/ การบริการ	28	12.8
	อื่นๆ	47	21.5
	รวม	219	100
5.ประสบการณ์ ในการทำงาน	ไม่เกิน 5 ปี	57	26.3
	5-10 ปี	83	38.2
	11-20 ปี	51	23.5
	20 ปีขึ้นไป	26	12
	รวม	217	100

จากตารางที่ 14 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์พบว่า สถานภาพส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.8 และช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.9 และระดับการศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 49.5 และมีตำแหน่งในปัจจุบันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด ในกลุ่มหัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วยคิดเป็นร้อยละ 50.2 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำงานมีจำนวนสูงสุด ในช่วง 5 -10 ปีคิดเป็นร้อยละ 38.2

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ค่าความหมายว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติใน 7 มิติ ได้แก่ 1.มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2.มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ 3.มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4.มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5.มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6.มิติด้านการจัดการกระบวนการ และ 7.มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนี้

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ภาพรวม

ความเหมาะสมในการนำการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ไปปฏิบัติในภาพรวม			
มิติองค์กรแห่งความชาญฉลาด	\bar{X}	SD	ความหมาย
มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร	4.22	0.42	มาก
มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์	4.24	0.77	มาก
มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	4.10	0.48	มาก
มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.06	0.53	มาก
มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.15	0.48	มาก
มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ	4.06	0.47	มาก
มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	4.07	0.56	มาก
รวม	4.12	0.53	มาก

จากตารางที่ 15 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ ในภาพรวม พบว่ามีมิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.24 รองลงมาคือมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.22 และมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับ การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
1.1 ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้และ การถ่ายโอนความรู้	4.19	0.60	มาก	63.6	28.6	7.7
1.2 ผู้นำมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการ ถ่ายโอนความรู้	4.23	0.63	มาก	48.6	41.8	9.5
1.3 ผู้นำมีวิธีการสื่อสารที่ดีให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจ	4.19	0.65	มาก	53.2	35.0	11.8
1.4 ผู้นำมีความมุ่งมั่นและ จิตสำนึกในการถ่ายโอน ความรู้สู่ระดับปฏิบัติ	4.20	0.60	มาก	47.7	39.5	12.7
1.5 ผู้นำในระดับหน่วยงาน เป็นที่เลื่อมใสและแบบอย่าง ที่ดีในการทำงาน	4.11	0.60	มาก	28.2	49.1	22.7
1.6 ผู้นำสร้างความร่วมมือให้ เกิดการทำงานเป็นทีม	4.27	0.64	มาก	36.8	55.9	7.3

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
1.7 ผู้นำมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายขององค์กร	4.51	0.56	มากที่สุด	78.2	16.4	5.5
1.8 ผู้นำให้ความสำคัญถึงการ เปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กร	4.35	0.60	มาก	67.9	25.2	6.9
1.9 ผู้นำมีการจัดสรรทรัพยากร ภายในองค์กรให้ เหมาะสมกับการพัฒนา	4.15	0.67	มาก	61.5	29.8	8.7
1.10 ผู้นำมีการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจ และกระตุ้นผลักดันให้เกิด ความสำเร็จ	4.12	0.64	มาก	44.7	44.7	10.5
1.11 ผู้นำสร้างความ กระตือรือร้นและความ กล้าให้เกิดขึ้นในองค์กร	4.19	0.66	มาก	46.8	38.2	15.0
1.12 ผู้นำยกย่องและให้ รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน	4.20	0.76	มาก	43.8	29.7	26.5
1.13 ผู้นำมีวัฒนธรรมการ ทำงานของการเปิดใจ ความไว้วางใจ และการ เรียนรู้ร่วมกันที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้	4.20	0.65	มาก	50.5	36.4	13.2
1.14 ผู้นำมีการส่งเสริมและ สนับสนุนให้คิดค้น นวัตกรรมที่สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ใน องค์กร	4.30	0.67	มาก	55.5	34.5	10.0
รวม	4.22	0.63	มาก	51.9	36.1	12.0

จากตารางที่ 16 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรพบว่าการที่ผู้นำมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายขององค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมากที่สุด มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.51 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมา คือ ผู้นำให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรมีความเหมาะสมใน การนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.35 และเหมาะสมถ่ายโอน ความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 67.9 และผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดค้น นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไป ปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็น ร้อยละ 55.5

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรพบว่ามีความ เหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 51.9, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 36.1 และ ระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับ การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
2.1 องค์กรมีการกำหนด เป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ ระดับองค์กรจนถึงระดับ หน่วยงาน	4.41	0.62	มาก	75.0	21.4	3.6
2.2 องค์กรมีนโยบายให้ ผู้บริหารมีบทบาทเต็มที่ใน การสนับสนุนให้เกิดโอกาส พัฒนาและการถ่ายโอน ความรู้	4.31	0.62	มาก	66.8	29.1	4.1

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
2.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แก้ปัญหาและ พัฒนาสมรรถนะให้เกิด โอกาสพัฒนาและการถ่าย โอนความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.28	0.72	มาก	49.8	36.5	13.7
2.4 องค์กรมีการใช้ข้อมูลใน การกำหนดเป้าหมายและ วางแผน	4.32	0.65	มาก	65.5	32.3	2.3
2.5 องค์กรมีแผนงานที่ ยืดหยุ่นและทันต่อ สถานการณ์	4.21	0.63	มาก	66.8	32.3	0.9
2.6 องค์กรมีวิธีคิดวิเคราะห์ เชิงระบบและการวางแผนที่ มีประสิทธิภาพ	4.21	0.66	มาก	70.0	26.8	3.2
2.7 องค์กรมีวัฒนธรรมการ ทดลองสิ่งใหม่	3.99	0.70	มาก	58.6	37.3	4.1
รวม	4.18	0.65	มาก	75.4	30.8	4.56

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้
มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์พบว่าองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่
ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงานมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.41 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 75.0
รองลงมาคือองค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนมีความเหมาะสมในการ

นำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.32 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 65.5 และองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.31 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 66.8

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 75.4, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 30.8 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 4.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
3.1 การให้ผู้รับบริการรับรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการให้บริการต่างๆ	4.08	0.68	มาก	40.2	41.6	18.3
3.2 การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและเป็นผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้จากองค์กร	3.94	0.73	มาก	41.4	43.6	15.0
3.3 การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ	4.45	0.61	มาก	51.8	31.4	16.8
3.4 การให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความรู้ของผู้รับบริการ	4.09	0.65	มาก	43.6	36.4	20.0

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
3.5 การสร้างความไว้วางใจ ระหว่างผู้ให้และ ผู้รับบริการ	4.20	0.63	มาก	43.2	35.5	21.4
3.6 การสร้างความเต็มใจใน การแบ่งปันความรู้ให้กับ ผู้รับบริการ	4.16	0.64	มาก	33.6	44.1	22.3
3.7 การคำนึงถึงความพร้อม ของผู้รับถ่ายโอนความรู้	3.96	0.71	มาก	32.0	43.4	24.7
3.8 การทราบถึงคุณลักษณะ ของผู้รับการถ่ายโอน ความรู้	3.90	0.71	มาก	29.5	44.1	26.4
3.9 การให้อิสระในการทำงาน และสร้างความสุขให้คน อยากทำงาน	4.07	0.65	มาก	38.6	40.9	20.5
3.10 การยอมรับในผลงาน และชื่นชมในความสำเร็จ	4.23	0.64	มาก	44.5	35.0	20.5
รวม	4.10	0.67	มาก	39.8	39.6	20.6

จากตารางที่ 18 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการพบว่า การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.45 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมา คือการยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.23 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 44.5 และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.20 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 43.2

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 39.8, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 39.6 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 20.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
4.1 องค์กรมีการสังเคราะห์ ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาส พัฒนาและนำมาสร้างองค์ ความรู้ใหม่	4.17	0.66	มาก	58.3	37.2	4.6
4.2 องค์กรมีการแยกแยะ ความรู้และค้นหา ความหมายของข้อมูลที่มีอยู่	4.00	0.67	มาก	58.2	36.4	5.5
4.3 องค์กรมีการจัดเก็บและเก็บ รักษาความรู้ที่มีค่าของ องค์กร	4.05	0.70	มาก	64.5	31.4	4.1
4.4 องค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ / แลกเปลี่ยนความรู้ และนำ ความรู้ไปใช้	4.03	0.68	มาก	60.0	32.7	7.3
4.5 องค์กรมีการนำข้อมูลไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.71	มาก	56.8	39.5	3.6
4.6 องค์กรมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการจัดการความรู้	4.10	0.77	มาก	58.0	39.3	2.7
4.7 องค์กรมีการแสวงหา ความรู้จากภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผล	4.17	0.67	มาก	65.5	30.9	3.6

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
ต่อองค์กร						
4.8 องค์กรมีการสร้างระบบที่มี ความพร้อมในการตรวจสอบ	4.13	0.69	มาก	68.2	28.2	3.6
4.9 องค์กรมีการปฏิบัติตามวิธี เสริมพลังอำนาจ	3.92	0.70	มาก	57.7	32.1	9.5
รวม	4.06	0.69	มาก	60.8	34.2	4.9

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้พบว่าองค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.17 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 65.5 รองลงมาคือองค์กรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.17 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 58.3 และองค์กรมีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 68.2

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 60.8, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 34.2 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับ
การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ
มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
5.1 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้	4.17	0.64	มาก	52.7	37.3	10.0
5.2 ผู้บริหารในหน่วยงานเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.14	0.66	มาก	36.4	42.7	20.9
5.3 บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง	4.02	0.67	มาก	26.4	37.7	35.9
5.4 บุคลากรมีความกล้าที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มสมรรถนะให้กับทีม	3.99	0.65	มาก	24.1	43.2	32.7
5.5 บุคลากรมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.71	มาก	25.9	28.2	45.9
5.6 องค์กรสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	4.17	0.64	มาก	39.5	51.4	9.1
5.7 องค์กรให้ความสำคัญต่อระบบความคิดและสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนาตนเอง	4.18	0.63	มาก	49.3	33.3	17.4
5.8 องค์กรสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม	4.17	0.70	มาก	60.0	30.9	9.1

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
5.9 องค์กรฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถเฉพาะอย่าง ต่อเนื้องและสม่ำเสมอ	4.30	0.62	มาก	56.2	28.8	15.1
5.10 องค์กรเสริมสร้างทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กร	4.30	0.62	มาก	64.1	19.1	16.8
5.11 องค์กรมีระบบสร้าง แรงจูงใจและการให้รางวัล	4.20	0.67	มาก	60.9	21.4	17.7
5.12 องค์กรสร้างให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์กร	4.12	0.69	มาก	61.4	16.8	21.8
รวม	4.15	0.65	มาก	46.4	32.6	21.0

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าองค์กรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมาคือองค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะอย่างต่อเนื้องและสม่ำเสมอมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 56.2 และองค์กรมีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.20 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 60.9

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 46.4, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 32.6 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 21.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับ
การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ
มิติด้านการจัดการกระบวนการ

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการจัดการกระบวนการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
ท่านมีวิธีการส่งเสริม กระบวนการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้ด้วย วิธีการ (ข้อ 6.1 – 6.7)						
6.1 การสอนงาน(Coaching)	4.22	0.69	มาก	27.3	31.4	41.4
6.2 การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)	4.20	0.68	มาก	20.0	40.9	39.1
6.3การให้คำปรึกษาหรือ คำแนะนำ (Consultation)	4.16	0.66	มาก	23.2	42.3	34.5
6.4 การทดลองให้เกิดการ ปฏิบัติจริง (Experiment)	4.06	0.74	มาก	23.6	40.5	35.9
6.5 การคิดวิเคราะห์เชิงบวก (Critical Positive Thinking)	4.00	0.73	มาก	27.7	41.4	30.9
6.6 กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)	4.09	0.68	มาก	29.5	45.5	25.0
6.7 กระบวนการกลุ่ม (Group Process) และชุมชนนัก ปฏิบัติ (CoP)	3.92	0.92	มาก	26.1	61.0	12.8
6.8 องค์กรจัดให้มีการสื่อสาร ผ่านอีเมลและสื่อสังคม เครือข่าย	4.39	0.65	มาก	65.9	21.4	12.7
6.9 องค์กรจัดให้มีเวทีให้	4.08	0.79	มาก	49.5	43.2	7.3

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการจัดการกระบวนการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
บุคลากรมีการสนทนา แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน						
6.10 องค์กรจัดให้มีการสื่อสาร ระหว่างบุคคลมีการใช้ กระบวนการตีความในการ การถ่ายโอนความรู้	3.90	0.73	มาก	47.3	41.8	10.9
6.11 องค์กรจัดให้มีระบบ ควบคุมและการพัฒนา กระบวนการในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง	4.15	0.69	มาก	55.5	39.5	5.0
6.12 องค์กรจัดให้มีการเตรียม ความพร้อมด้านข้อมูลเพื่อ นำไปสู่ความเป็นเลิศ	4.15	0.71	มาก	69.5	25.5	5.0
6.13 บุคลากรมีการค้นหา การทำงานที่ชัดเจนโดย ทบทวนบทบาทหน้าที่ของ ตนเองเพื่อวางแผนงานใน อนาคต	3.99	0.71	มาก	35.5	35.5	29.1
6.14 บุคลากรมีการค้นหา วิธีการทำงานอย่างเป็น แบบแผนซึ่งทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	3.93	0.74	มาก	31.4	37.3	31.4
6.15 บุคลากรมีการคิดอย่าง เป็นระบบเพื่อสร้างให้เกิด ประสิทธิผลต่อองค์กร	3.89	0.73	มาก	30.0	35.0	35.0
6.16 บุคลากรมีรูปแบบการคิด ในการปฏิบัติงานที่ หลากหลาย	3.97	0.79	มาก	26.8	35.9	37.3
6.17 บุคลากรมีความสามารถ	3.98	0.68	มาก	25.5	33.6	40.9

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการจัดการกระบวนการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
ในการปรับตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนาและสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ						
รวม	4.11	0.71	มาก	36.1	38.3	25.5

จากตารางที่ 21 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านการจัดการกระบวนการพบว่าองค์กรจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่ายมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.39 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 65.9 รองลงมาคือวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการสอนงานมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.22 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับบุคคล คิดเป็นร้อยละ 41.4 และวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.20 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับกลุ่ม/ทีมคิดเป็นร้อยละ 40.9

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการจัดการกระบวนการ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 38.3, ระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 36.1 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 25.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการจัดการกระบวนการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
7.1 องค์กรมีการจัดการด้านสารสนเทศที่รวบรวมรหัสจัดเก็บในการถ่ายโอน	4.08	0.72	มาก	65.5	27.7	6.8

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการจัดการกระบวนการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	\bar{X}	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
ความรู้						
7.2 องค์กรมีการวัดผลลัพธ์เชิง สร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม	4.04	0.69	มาก	73.2	23.6	3.2
7.3 องค์กรมีการนำผลลัพธ์ไป ใช้ในการบริหารจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.66	มาก	71.8	24.5	3.6
7.4 องค์กรมีการนำผลการ ปฏิบัติงานเพื่อสะท้อน ข้อมูลกลับ	4.07	0.66	มาก	63.6	30.5	5.9
7.5 องค์กรมีการเสริมพลัง อำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการ วัดประเมินผล	4.08	0.65	มาก	66.4	24.1	9.5
รวม	4.07	0.68	มาก	68.1	26.1	5.8

จากตารางที่ 22 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการพบว่าองค์กรมีการนำผลลัพธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 71.8 รองลงมาคือองค์กรมีการเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการวัดประเมินผลมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 66.4 และองค์กรมีการจัดการด้านสารสนเทศที่รวบรวมรหัสจัดเก็บในการถ่ายโอนความรู้มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 66.5

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการพบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 68.1, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 26.1 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ
การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในมิติต่างๆ

มิติขององค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความถี่	ร้อยละ	อันดับที่
มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร	98	45.6	2
มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์	92	42.8	3
มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	43	20.0	6
มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	52	24.2	5
มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	40	18.6	7
มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ	63	29.3	4
มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	117	54.4	1

จากตารางที่ 23 การวิเคราะห์ผลการจัดลำดับการให้ความสำคัญในปัจจัยความสำเร็จ การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวม พบว่ามิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการมีความสำคัญในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือมิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรคิดเป็นร้อยละ 45.6 และลำดับถัดมาคือ มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์คิดเป็นร้อยละ 42.8

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดได้นำมาจากการสรุปผลการวิเคราะห์ผลในจากตารางที่ 4 - ตารางที่ 22 ดังกล่าว และนำประเด็นสำคัญในแต่ละมิติมากำหนดสาระในการสนทนากลุ่ม กรณีศึกษา ชุมชนนักปฏิบัติของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเพื่อจัดทำร่างการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ ณ ห้องประชุม 202 ชั้น 2 อาคารเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (SiMR) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2556 เวลา 14.00-16.00 น ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์สาระความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติทั้ง 7 มิติ พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สามารถนำไปสู่การยกย่องหลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอน

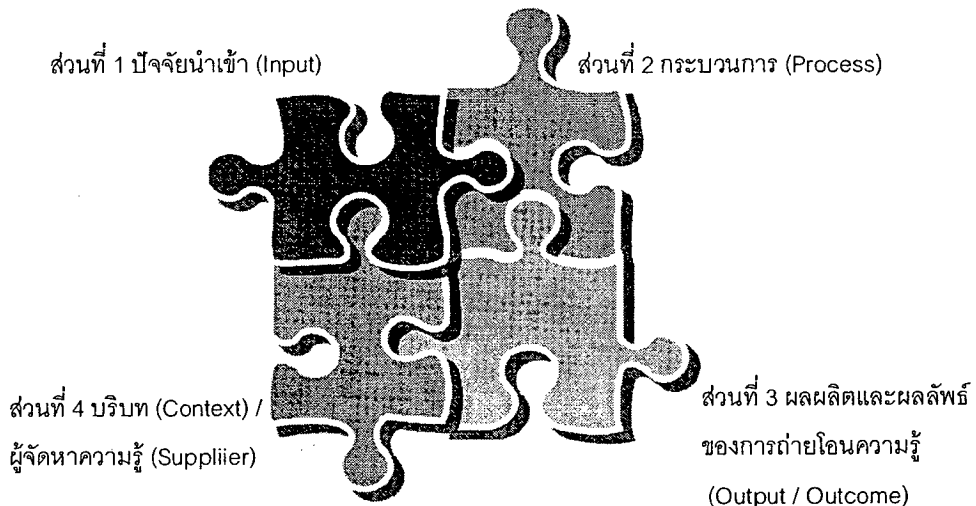
ความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งสามารถแบ่งประเด็นในการพัฒนาระบบได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งวัดจากประสิทธิผลจาก 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติที่ 2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติที่ 3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และมิติที่ 5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 กระบวนการ (Process) ของการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งวัดจากประสิทธิผลจาก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 4. มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และมิติที่ 6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ

ส่วนที่ 3 ผลผลิตและผลลัพธ์ของการถ่ายโอนความรู้ (Output / Outcome) ของการถ่ายโอนความรู้ซึ่งวัดจากประสิทธิผลจากมิติที่ 7 คือ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนที่ 4 บริบท (Context) / ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer) ของการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การให้รางวัล การตระหนักรู้คุณค่าทางการจัดการ ผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) และการสะท้อนข้อมูลกลับ ดังแผนภาพที่ 17



แผนภาพที่ 17 ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ของ “ระบบปิยศิริ”

4.3 ผลการวิเคราะห์สาระจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

กรณีศึกษาชุมชนปฏิบัติ ของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ส่วนที่ 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่

1.1 วัฒนธรรมองค์กร ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น เกิดความเข้มแข็งเข้าไปในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การมองจุดศูนย์รวมอยู่ที่การบริการผู้ป่วย ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ส่งผลต่อการเสริมพลังอำนาจ

วัฒนธรรมองค์กร คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้แก่

S= Seniority = รักกันดุจพี่น้อง

I = Integrity = ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้

R= Responsibility = รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา

I = Innovation = คิดสร้างสรรค์

R= Respect = ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา

A= Altruism = คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

J= Journey to excellence and sustainability = มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรม SIRIRAJ คือสิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของความเป็นคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ความยึดถือค่านิยมและคุณลักษณะที่ดีต่างๆ ของ “คนศิริราช” ที่มีอยู่แล้วและได้รับการปลูกฝังหล่อหลอม และสืบทอดมาอย่างต่อเนื่องตลอด 120 ปีอันเป็นหลักยึดด้านจิตใจที่สำคัญที่ทำให้ “คนศิริราช” คิดและทำงานต่างๆ ไปในแนวทางเดียวกันนั่นคือ ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยและองค์กรนอกจากนี้ยังเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้องค์กรไปถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการอีกด้วย

วัฒนธรรม SIRIRAJ บอกถึงสิ่งที่เราเป็นและสิ่งที่เราตั้งใจจะเป็นเป็นสิ่งที่มีความหมายแล้วแต่เอามาทำให้ชัดเจนขึ้นวัฒนธรรม...ทำให้เกิดความสุขในองค์กร วัฒนธรรม...ช่วยสนับสนุนให้องค์กรไปถึงวิสัยทัศน์เนื่องด้วยทุกคนในองค์กรมีหลักคิดและหลักปฏิบัติที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทุกคนจึงต้อง... รู้จักเข้าใจส่งเสริมและช่วยกันเผยแพร่ “วัฒนธรรม SIRIRAJ” ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน

นั่นคือ “คนศิริราช” ได้รับการหล่อหลอม ชีบซับ และปลูกฝังปรัชญา ความเชื่อหลักคิดและค่านิยมอันเป็นที่มาแห่งการก่อตั้งโรงพยาบาลศิริราชของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรวมทั้งแนวคิดที่เป็นพระปณิธาน / คำสอนในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนกที่ได้ทรงพระราชทานทั้งโดยตรงและโดยอ้อมมาสู่แพทย์ พยาบาล และบุคลากรทุกสายงานรวมทั้งนักศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมาอย่างต่อเนื่องกว่า 120 ปีจนถึงแน่นอยู่ในจิตวิญญาณของพวกเราชาวศิริราชทุกคน

แต่เนื่องจากในปัจจุบันสังคมโดยรวมเปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านลักษณะความเป็นอยู่และการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสาขาต่างๆลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนเน้นความเป็นเฉพาะทาง และชีวิตประจำวันที่เร่งรีบทำให้ลักษณะและเวลาที่จะมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้คนในสังคมและในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเปลี่ยนแปลงไปเป็นผลให้ลักษณะและวิธีการเรียนรู้แบบชีบซับโดยเฉพาะต่อเรื่องที่ยากเป็นนามธรรมต่างๆเช่น คุณธรรมจริยธรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรของ “ผู้เข้ามาใหม่” ทั้งนักศึกษาและบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเริ่มเฉื่อยชาลงเราคงต้องยอมรับว่าคนรุ่นใหม่อาจไม่สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เข้าใจด้วยวิธีการชีบซับจากสิ่งที่เห็น หรือสัมผัสได้จากชีวิตประจำวันในขณะที่เรียนหรือทำงาน หรือในระหว่างที่ดำเนินชีวิตอยู่ในศิริราชได้แบบเดียวกับที่เคยใช้ได้ผลในอดีตที่ผ่านมาจึงจำเป็นที่เราจะต้องประมวลสาระสำคัญของหลักคิด ค่านิยมและความเชื่อของคนในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลที่ได้รับการสั่งสมและปลูกฝังสืบเนื่องกันต่อมาอย่างยาวนานกว่า 120 ปีนี้มาสรุปให้เป็นคำที่สั้น ชัดเจน จำง่ายและสามารถสื่อความหมายของวัฒนธรรมศิริราชได้อย่างครอบคลุมเพียงพอเพื่อสามารถสื่อสารให้คนในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลทุกท่าน ทั้งผู้ที่อยู่เก่า และผู้ที่เข้ามาใหม่ได้รับทราบ เข้าใจ บอกต่อ และปลูกฝังต่อเนื่องไปยังรุ่นถัดๆไปได้อย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน

หากวิเคราะห์ด้วยความเข้าใจในหลักคิดที่เป็นที่มาแห่ง “วัฒนธรรม SIRIRAJ” ซึ่งคือพระปณิธาน / คำสอน ในสมเด็จพระบรมราชชนกแล้วทุกคนคงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า “วัฒนธรรม SIRIRAJ” นี้เป็นพื้นฐานของความคิดและความเชื่อที่แทรกอยู่ในจิตสำนึก ในทุกงานและในทุกกิจกรรมของ “คนศิริราช” เป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ศิริราชแตกต่างจากที่อื่นๆจึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความเจริญรุ่งเรืองและความสำเร็จทุกด้านขององค์กรเป็นอย่างมากนั้นเป็นเพราะทุกความสำเร็จขององค์กรเกิดจาก “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดของแต่ละองค์กรนั้นๆ “คุณภาพของคน” ในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ตัดสินความสำเร็จขององค์กรว่าจะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จในระดับใด และด้วยความรวดเร็ว

เท่าใดจึงเป็นสิ่งที่ชัดเจนอย่างยิ่งว่าการที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมี "คนศิริราช" ที่มีลักษณะตาม "วัฒนธรรม SIRIRAJ" ย่อมเป็นสมบัติอันล้ำค่าที่สุดและเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการผลักดันให้คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่จะ "เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล"

1.2. **ภาวะผู้นำ** ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งาน กล่าวคือ ผู้นำต้องมีหลักการ การวางแผน กำหนดเป้าหมาย ระบุปัญหาที่ชัดเจน มีการตัดสินใจที่ดี การให้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ครบถ้วน การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

1.3. **นโยบายขององค์กร** เป็นนโยบายที่ถูกกำหนดโดยผู้นำ โดยผู้ปฏิบัติยอมรับและปฏิบัติ เริ่มทำแรกๆ ผู้นำให้ความสำคัญ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ งานที่ทำสอดคล้องกับนโยบาย มีการวางแผนกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มใจ และพึงพอใจในงาน โดยงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และได้รับโอกาส หรือให้การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

สรุปนโยบายขององค์กรและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ การที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นมาได้นั้นเกิดจากนโยบายที่ชัดเจนของผู้นำและผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างร่วมกับผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและมีความต้องการที่สอดคล้องกับนโยบายซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมถึงบุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา รักษาความท้าทาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่กระบวนการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้กระบวนการดูแลรักษาผู้ป่วยดีขึ้น

1.4. **บุคลากร** มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นระหว่างกันว่า ทุกคนเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์กร ภายในองค์กรมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเปิดเผยจริงใจ เป็นมิตร ต่อกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ความไว้วางใจนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพัน และความช่วยเหลือกัน ซึ่งผ่านโครงการที่ช่วยน้อง เพื่อนช่วยเพื่อน ดูแลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงความหลากหลายเข้าด้วยกัน และมองเห็นคุณค่าในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน ทำให้บุคลากรเกิดความเต็มที่จะ

ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการและพร้อมจะปรับปรุงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง และยึดมั่นในพระปณิธาน / คำสอน ในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก" ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นกิจที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่งลามา ทรัพย์ และเกียรติยศ จะตกมาแก่ท่านเองถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์ "

1.5. กระบวนการจัดการความรู้ เน้นมุ่งเป้าสัมฤทธิ์ของงาน โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้น ให้อิสระ จัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารจนถึงระดับผู้ปฏิบัติการ

1.6 การใช้เทคโนโลยีในการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยพัฒนาบุคลากร และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร คนเก่งขึ้น งานดีขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะสูงขึ้น ซึ่งในองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล นำความรู้ของบุคลากร (เทคนิค/วิธีปฏิบัติ/กลเม็ด เคล็ดลับ/ข้อควรคำนึง) ในองค์กรโดยมองผู้ใช้บริการ กระบวนการ ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค ที่นำมาจัดเก็บให้เป็นระบบและเผยแพร่ให้คนทำงานได้เรียนรู้ร่วมกัน

องค์กรมีการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้เช่น การทำงานเพียงคนเดียวต้องมานั่งเขียนใหม่ เลยต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงาน ช่วงแรกต้องให้เห็นความสำคัญถึงประโยชน์ที่จะได้รับ และนำมาปรับมาใช้ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เช่น การวิจัยจากแผลกดทับ มีผู้ปฏิบัติที่เข้มแข็งซึ่งค้นคว้าและช่วยเหลือในเรื่องของการทบทวนวรรณกรรม มีผู้จัดการความรู้และสารสนเทศ ทุกอย่างมีการสอดประสานกัน มีความร่วมมือซึ่งกันและกันในจำนวนหลายหน่วยผู้ช่วยมีอีกหลายๆ อย่างที่จะสนับสนุนในการทำงาน บุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากร เกิดการทำงานให้ง่ายขึ้นรวมถึงการมีห้องสมุดให้การสนับสนุนองค์ความรู้กับบุคลากรในทุกเรื่องที่ต้องการ

ส่วนที่ 2. กระบวนการ (Process) ของการถ่ายโอนความรู้

บุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมด้วยความร่วมแรงร่วมใจของสหวิชาชีพได้แก่ ผู้บริหาร ทีมแพทย์ ทีมพยาบาล ทีมเภสัชกร ทีมนักกายภาพบำบัด ทีม

โภชนาการและทีมของวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ หรือเป็นทีม ซึ่งแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยผู้ปฏิบัติงานคนในทีมอาจจะมีความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีความเห็นแตกต่าง ปัจจัยที่ทำให้เราเริ่มต้นเปลี่ยน คือมีผู้แทนช่วยเสริมความอยากที่จะเปลี่ยนแปลง เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลผลิตจากการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

ในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพในการรักษามีการใช้ระบบพี่เลี้ยง การสืบทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การเอื้ออาทรกัน การสื่อสาร เพื่อนช่วยเพื่อน พี่เลี้ยง เชิงทฤษฎีเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โมเดลที่ดีจะถูกถ่ายทอดทั้งโดยประสบการณ์ ปรึกษา แนะนำ สนับสนุนศักยภาพในการทำงาน ให้กับรุ่นต่อไป ในโครงการนำร่องทุกโครงการ เป็นการทดลองทุกเรื่อง ซึ่งถือเป็นการแข่งขันในที่ เพราะทุกคนไม่ยอมเป็นคนสุดท้าย โดยทุกโครงการที่จะใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ดีของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้แน่ใจว่า องค์ความรู้ยังคงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา และเป็นการดักจับความรู้ก่อนที่จะสูญหายหรือออกไปเป็นผู้แข่งขันระดับประเทศ

นอกจากนั้นมีการใช้กระบวนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในระดับองค์กร ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จำนวนมาก สิ่งที่สำคัญในองค์กรคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร การให้ความรู้สิ้นไหลไปยั้งทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

วัฒนธรรมของศิริราช มีพื้นฐานของการเป็นพี่เป็นน้องร่วมกัน วัฒนธรรมของศิริราช ถูกปลูกฝังตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน รู้ว่าต้องมีอะไรบ้าง สิ่งแวดล้อม การทำงานร่วมกัน การเชื่อใจ ยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความผูกพันของรุ่นต่อรุ่น การมีโมเดลที่ดีสามารถสืบทอดรุ่นต่อมา เป็นการปลูกฝัง ความรักความศรัทธาในตัวของรุ่นพี่และรุ่นน้อง ยึดถือคำสอนของพระบิดา "ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง" การจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่ดี มี Position ที่เป็นอยู่แบบนี้ มีพลังดึงดูดสิ่งที่เป็นพวกเดียวกันเข้ามาทำงานร่วมกัน

คุณค่าในองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นบุคลากรของศิริราชให้ความสำคัญและคำนึงถึงตลอดเวลาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุณค่าองค์กรเป็นแนวคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร ให้ทุกคนยึดถือเป็นหลัก ให้ความสำคัญเน้นการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ลดระยะเวลาการรอพบแพทย์ ความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยี การพัฒนา

นวัตกรรมใหม่ๆ ให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับการนำหลักคิดนั้นๆ มาประยุกต์และปรับใช้ในหลายๆ เรื่อง คุณค่าขององค์กร ควรปลูกฝังให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกๆ คนเข้าใจและรับทราบตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน ตลอดจนการสร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงาน การจัดกิจกรรมสนทนากา การประกวดโครงการ การแข่งขันการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร ถือเป็นตัวช่วยหนึ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อให้การทำงานและการใช้ชีวิตที่ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น และเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ส่วนที่ 3. ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output/Outcome) ของการถ่ายโอนความรู้

บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) ดังนี้

3.1 การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมและโครงการที่จัดขึ้น ผ่านการตรวจสอบ การถ่ายโอนความรู้เพื่อไม่ให้หายไปกับผู้ถ่ายโอน ความเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารจัดการร่วมกัน การจัดการคุณภาพเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ทุกสิ่งที่กล่าวมา ล้วนผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ตั้งแต่ระดับทีมผู้นำ ทีมกลาง และทีมผู้ปฏิบัติการ

บางกิจกรรมหรืองานที่ทำอยู่ยังไม่ตอบโจทย์ ต้องใช้ความรู้ที่ได้มาปรับให้ใช้ประโยชน์เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนจากปัญหาที่พบซึ่งคิดว่าเป็นจุดด้อย หรือจุดบอด จะปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดเด่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม กิจกรรมที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ การติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีม การวัดผลเพื่อทราบผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การนำผลมาปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลมาสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ การวัดต้องกำหนดวัดผลที่ขั้นตอนไหนหรือระดับใด เช่น วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์จะได้รับ (Outcome)

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆ ระดับ โดยข้อควรพึงปฏิบัติ เช่น หากความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้น, ระยะยาว การปรับปรุงระบบที่มีอยู่ การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและบางช่วงเวลา

ประเด็นสำคัญที่คณะแพทยนำมาใช้ คือ การหาความรู้, การสร้างความรู้, การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น เช่น โครงการลดเวลาในการรพบแพทย์ การดูแลผู้ป่วยป้องกันการเกิดแผลกดทับ ขณะพักขาอยู่โรงพยาบาล การใช้กระบวนการลดความสูญเสียด้าน (Lean), การนำงานวิจัยสู่การปฏิบัติ (Routine to Research หรือ R2R) เช่น การดูแลผู้ป่วย โดยมีเครื่องมือช่วย ยกตัวอย่างการขอความช่วยเหลือจากบริษัท สามเอ็มเข้ามาดูแลและเป็นพี่เลี้ยง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารในแนวทางเดียวกัน หาวิธี/กลยุทธ์ ตั้งแต่การให้ความรู้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงความรู้ องค์กรมีความเข้มแข็ง สร้างคนให้มีความรู้ บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ประกอบกับบุคลากรศิริราชไม่ชอบหยุดนิ่ง รักความท้าทาย การมุ่งความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นหลัก ให้คนไข้ได้ความรู้สึกที่ดี และสร้างให้เกิดการยอมรับในตัวผู้ปฏิบัติงาน

สิ่งที่ให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลอีกประการ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง เช่นหน่วยงานการพยาบาล ดูแลผู้ป่วยทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงการเกิดแผลกดทับระหว่างพักรักษาตัวในโรงพยาบาล ซึ่งมีโอกาสเกิดได้มากกว่าขณะพักรักษาตัวอยู่ที่บ้าน ทีมมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง บริหารปัจจัย ควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการรักษา เพื่อลดมูลเหตุและปัจจัยแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิด เพื่อให้ระดับและขนาดของความรุนแรงของโรคลดลง โดยที่ผู้ป่วยยอมรับได้ ประเมินได้จากการควบคุมและตรวจสอบจำนวนแผลกดทับที่เกิดขึ้น

3.2 การวัดประสิทธิผลของคณะแพทยศิริราชพยาบาล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เทียบเคียงให้สอดคล้องกับมิติของแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ตามเกณฑ์มอดคอล์ม บอลดริจ ดังนี้

มิติด้านภาวะผู้นำและผู้นำองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างนวัตกรรมทางองค์กร และนำไปปฏิบัติได้จริง นักปฏิบัติทางองค์กร กล้าตัดสินใจอย่างมีหลักการ และมีสาระของกระบวนการทั้งทางนวัตกรรม บริหาร ไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องทำทุกวิถีทางที่จะเสริมสร้างทักษะโดยผ่านเครื่องมือการประเมินตนเอง และกิจกรรมเสริมทักษะ เป็นผู้นำในเวทีนานาชาติ อาศัยทฤษฎี การเรียนรู้ ประสบการณ์ การประสบความสำเร็จและนำมาปฏิบัติได้จริง

มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ ผู้นำกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร มีการวางแผนและบริหารกำลังคน การบริหารกลุ่มคนที่มีทักษะและสมรรถนะ การเสริมสร้าง พัฒนา และการถ่ายโอนความรู้

มิติด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำระดับงานมีเป้าหมาย เห็นความสำคัญของการให้บริการ/ดูแลผู้ป่วย การอบรม/ประชุม/สัมมนา สามารถให้บุคลากรเข้าร่วม เอื้อเวลา เอื้อการจัดเวร วิทยุทัศน์ พันธกิจ และทิศทางนโยบายขององค์กร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร

มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การขับเคลื่อนความรู้ ที่จับต้องได้อย่างเป็นทางการ CoP Plan เรื่องที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งที่ต้องทำ เป็นความรู้ที่ต้องทำ เป็นงานที่คนปฏิบัติอยู่แล้ว เช่น การจัดการความเจ็บปวดเฉียบพลัน มีคณะกรรมการเข้ามาช่วย มีผลการเก็บข้อมูล มีการประเมินความรู้ที่มีอยู่แล้วมาปรับใช้ให้มีประโยชน์มากขึ้น มีเว็บไซต์ให้เผยแพร่ความรู้ เสริมทักษะให้กับทุกคนที่สนใจหรือช่วยเสริมให้กับทุกวัยที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีคนคิดช่วย สร้างนวัตกรรม (Innovation) ที่ง่ายขึ้น

มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติเป็นการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ บุคลากรมีความศรัทธาเพื่อความความสำเร็จอย่างแท้จริง ท่วมเทเวลา/แรงกายแรงใจ ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมมาเป็นอันดับหนึ่ง สิ่งชัดเจนนาคือต้องได้"ใจ"ก่อน การวัดองค์ความรู้เมื่อเกิดความผิดพลาดในการใช้ยาซ้ำและความรุนแรงลดลง เมื่อผลลัพธ์ดีควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกดีใจ ตอนเริ่มแรงยังไม่ได้แจ้งผลลัพธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ จะมีการรายงานแค่อัตรา การเข้าร่วมประชุม ต่อมาเริ่มวัดตัวผลลัพธ์ เห็นผลเชิงผลลัพธ์ คณะกรรมการชุดต่างๆร่วมกัน ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน (Internal Quality Audit) และนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีการตรวจสอบในขั้นตอนและกระบวนการทำงานว่าปฏิบัติแล้วเกิดการจัดการที่ดีขึ้นหรือไม่ บุคลากรมีความเชื่อว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องชี้วัดในหน่วยงาน ในหน่วยงานมองภาพตัวชี้วัดในระดับงาน ในบางกรณียังขาดความเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดขององค์กรเนื่องจากภาระงาน การใช้เว็บไซต์(Link)เพื่อการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามการปฏิบัติงาน เช่นเครื่องชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความคลาดเคลื่อนในการใช้ยา ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายมาจากนโยบายขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมทุกคณะวิชา ผลลัพธ์บางหน่วยงานแผนสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับที่แตกต่างกันซึ่งเครื่องชี้วัดบางตัวต้องเทียบเคียงกับต่างประเทศ โดยบุคลากรเน้นเรื่องการป้องกันที่จะเกิดในโรงพยาบาลมากกว่า นอกจากนั้นมีการพัฒนาคุณภาพในการลดขั้นตอนการรอ

พบแพทย์ (พยาบาลช่วยคัดกรองก่อนได้ ลดระยะเวลาการรอคอยเหลือเพียง 30 นาที ซึ่งถือเป็น การวัดผลของเครื่องชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน)

ส่วนที่ 4. บริบท(Context) / ผู้จัดหาความรู้ (Supplier)และความต้องการของ ผู้ใช้บริการ(Customer) ของการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การให้รางวัล การ ตระหนักรู้ และการสร้างคุณค่าทางการจัดการรวมถึงปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) และการสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ของบุคลากรใน หน่วยงาน และการนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากแหล่งต่างๆ มาพัฒนาระบบ ในการปฏิบัติงานใน หน่วยงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีดังนี้

4.1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์กรทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ คือ นโยบายขององค์กรต้องมีความชัดเจน ผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นและกำหนดเป้าหมายและแผน ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยวัฒนธรรมศิริราชเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อคุณภาพสูงสุดในการดูแลรักษาผู้ป่วย มีผู้ประสานการจัดการและพัฒนาคุณภาพเชิงรุกอย่าง ต่อเนื่องและเป็นระบบ ผู้นำต้องลงมาเป็นคนกลางทำให้เกิดความยุติธรรม(ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย) บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ถ่ายโอนความรู้จากรุ่น ที่สูงรุ่นอย่างต่อเนื่องเช่นงานด้านอายุรศาสตร์ และศัลยศาสตร์แม้จะมีความหลากหลาย บุคลากรศิ ริราชมีความความมุ่งมั่นและพยายามพัฒนาคุณภาพการรักษาไปในทิศทางเดียวกันรวมถึง บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ดีปรับปรุงการ ทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจนของบุคลากรตามลำดับชั้น ผู้รู้แบ่ง ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นและความทุ่มเทให้กับองค์กร ตลอดจนบุคลากร สามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติอย่างเข้าใจ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อนการปฏิบัติ (มุ่งเน้นที่เป้าหมาย) แม้องค์กรจะมีขนาดใหญ่และบุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้นำ สามารถวิเคราะห์และจำแนกผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกันมาร่วมทำงานกันอย่างมีความสุข ผู้นำองค์กรให้ ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างเนื่องจากความคิดเห็นต่างก็มีประโยชน์มากต่อองค์กรโดย ผู้นำในแต่ละระดับจะประยุกต์ความคิดเห็นที่แตกต่างที่มีความเด่นชัดในตัวและมีประโยชน์มา ปรับใช้เพื่อให้เห็นในสิ่งที่คนอื่นมองข้ามไป

ประเด็นสำคัญบุคลากรให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการซึ่งเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นจุด รวมของกันและกันซึ่งทุกคนมองภาพเดียวกันผู้ให้บริการทุกกลุ่มทุกระดับมีความหมายและ ความสำคัญเท่าเทียมกัน ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมของบุคลากร การแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการจัดการเรียนรู้ การนำองค์ความรู้ที่ได้มาแล้วแลกเปลี่ยนหรือพัฒนานำมาปรับใช้ เราเก็บไว้และนำกระบวนการจัดการองค์ความรู้ วงจรความรู้มาประยุกต์ใช้ การบริหารทรัพยากรมีส่วนสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ เช่น จัดให้มีการจัดเวรแลกเวร มีกระบวนการสรรหามาทดแทน เนื่องจากบุคลากรไม่อยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ต้องมีกำหนดการแจ่งล่วงหน้าเพื่อการจัดเวรและการสนับสนุนจากหัวหน้างานและบุคลากรด้วยกันเอง ซึ่งเป็นการเอื้อเวลาซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนจัดหาทรัพยากรที่บุคลากรต้องการ (ยานพาหนะหรือ เบี้ยเลี้ยง เป็นต้น) การจัดการทรัพยากร การจัดกระบวนการทำงาน จะช่วยทำให้เราเกิดความฉลาดของบุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ความรู้เกิดจากการทำเรียนรู้การปฏิบัติร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานเป็นสำคัญว่ามีส่วนช่วยในการดำเนินงานของเราเองหรือไม่และผลลัพธ์มีความเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในองค์กรทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างไร สิ่งที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้ป่วยดีขึ้น จะทำให้เราเกิดแรงบันดาลใจและความภูมิใจในการทำงานให้เป็นไปตามพระปณิธานของพระบิดา โดยการเสริมพลังอำนาจ (Empower) กับผู้ป่วย/คนไข้ และสร้างให้เกิดความประทับใจกับผู้ป่วยและญาติ ตลอดจน เพื่อนร่วมงานและทีมปฏิบัติงานทุกคน

4.2 แนวทาง วิธีการ กลไกที่ช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากการผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของ รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการฉันทก่าดังในหลายมิติการประสานแผนงานทรัพยากร บุคคล การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จคือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นกลไกในการสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง รวมถึงจะต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2) การสื่อสารภายในองค์กรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานแปลงเป็นแผนงานโครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการปรึกษาหารือระหว่างกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนงานโครงการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยในกระบวนการวางแผนได้มีการหารือกับหน่วยงานในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานโครงการรองรับในเบื้องต้น เพื่อดำเนินการต่อไป

3) การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้บริหารหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงต้องปรับเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด จากระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่างๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร

4) การทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างภายในและภายนอกมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนงานหรือโครงการ ของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บ ข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น

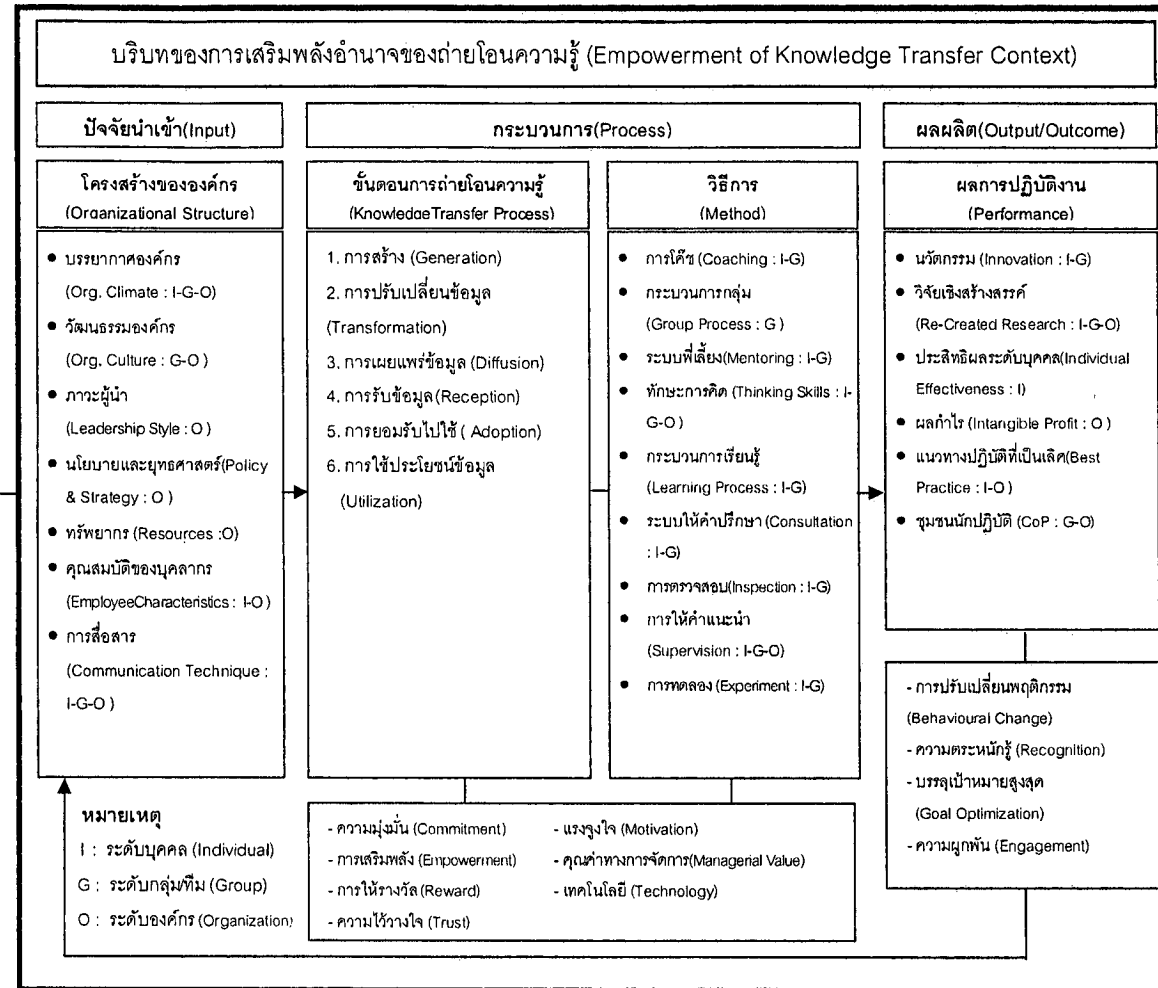
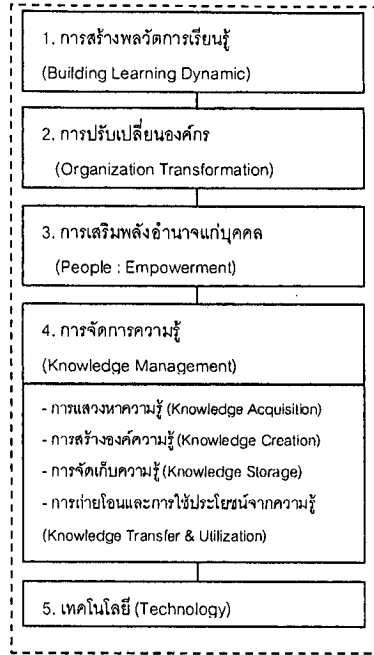
5) การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ในการปรับแผนยุทธศาสตร์และวางแนวทางแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือทุกส่วนขององค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกัน ทุกคนมองเห็นสิ่งเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำเห็น ผู้ปฏิบัติทำตาม มาช่วยเสริมกัน ทำทุกอย่างร่วมกัน มองไปในทิศทางเดียวกัน มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี การยอมรับซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายเดียวกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การปรับและหยิบสิ่งที่เป็นประโยชน์มาใช้อย่างเปิดใจ (Openness) บุคลากรมีความเชื่อใจกัน บุคลากรใช้ความรู้ช่วยกันทำงาน บรรยากาศเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เกิดการย้อนกลับไปดูสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้น สร้างจิตวิญญาณรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ใส่ใจและรักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและถ่ายโอนความรู้ที่รวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น บุคลากรมีการประยุกต์ใช้ความรู้มีอยู่ในองค์กร และนำความรู้มาใช้เพื่อลดระยะเวลาการรอคอยของผู้มารับบริการ/ผู้ป่วยและญาติ ตลอดจนใช้ความรู้และสร้างเสริมให้มีความรู้ในงานที่ทำอย่างถูกต้อง และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่นโครงการติดตาม เป็นแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับกันและกันในองค์กร และมีการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มานำพาตัวเอง ปรับตัวเข้าหากัน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นการแรงผลักดัน (Drive) ให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สรุป การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาดทุกขั้นตอนในกระบวนการจัดการ มีความสำคัญเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรและมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการและการ

สนับสนุนทรัพยากรอย่างจริงจังทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการผลักดันการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ โดยมีช่องทางการสื่อสารทำความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ กระบวนการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม รวมถึงระบบการติดตามประเมินผลในระดับต่างๆอย่างมีบูรณาการ และเพื่อเป็นเกียรติแก่ทีมผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่มที่ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงลึกให้ทราบถึงความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge) กรณีศึกษา ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice)ของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ผู้วิจัยจึงขออนุญาตขนานนาม “ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายทอดความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดว่า “ระบบปิยศิริ (Piyasiri System)” ดังแผนภาพต่อไปนี้

ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
Learning Organization System



องค์กรแห่งความ
ชาญฉลาด
(TALENTED
Organization)

แผนภาพที่ 18 (ร่าง) ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด : "ระบบปิยศิริ".Pivasiiri

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

เพื่อการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ใน

คณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

เพื่อสร้างความน่าเชื่อมั่นในการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ใน คณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบระบบการพัฒนาการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้อีกครั้ง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ รวม 4 ท่านแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 1 ท่าน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพจำนวน 1 ท่าน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาจำนวน 1 ท่าน 4) ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน ในช่วงแรกของการสัมมนาบรรยายสภาพแวดล้อม ความเป็นมาและสภาพปัญหาการถ่ายโอนความรู้ วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขต และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นภาพรวมในปัจจุบัน ตลอดจนอภิปรายถึงปัจจัยความสำเร็จและการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งผู้วิจัยได้ยกράงประเด็นของการพิจารณาตรวจสอบเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้

- 1.1 โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์กร
- 1.2 วิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 1.4 ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นของผู้นำ
- 1.5 วัฒนธรรมองค์กร
- 1.6 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- 1.7 การบริหารจัดการทรัพยากร และการทำงานเป็นทีม
- 1.8 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
- 1.9 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)
- 1.10 การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics)
- 1.11 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

ส่วนที่ 2. กระบวนการ (Process) ถ่ายโอนความรู้ได้แก่

- 2.1 การสร้างองค์ความรู้ (Generation)
- 2.2 การปรับเปลี่ยนข้อมูล (Transformation)
- 2.3 การเผยแพร่ข้อมูล (Diffusion)

2.4 การรับข้อมูล (Reception)

2.5 การยอมรับไปใช้ (Adoption) และ วิธีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ได้แก่ การโค้ช (Coaching), ทักษะการคิด (Thinking Skills), กระบวนการกลุ่ม (Group Process), กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring), ระบบให้คำปรึกษา/คำแนะนำ (Consultation), ระบบตรวจสอบ (Inspection) และการทดลองปฏิบัติ (Experiment)

2.6 การใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization)

ส่วนที่ 3. ผลลัพธ์/ผลผลิต (Output /Outcome) และประสิทธิผลของการถ่ายโอนความรู้

3.1 นวัตกรรม (Innovation)

3.2 แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

3.3 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice)

3.4 งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ (Re-Created Research)

3.5 ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

3.6 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change)

3.7 ประสิทธิภาพระดับองค์กร / ระดับทีม / ระดับบุคคลทั้ง 7 มิติสู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการและ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนที่ 4. บริบท (Context) / ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer) ของการถ่ายโอนความรู้และการสะท้อนข้อมูลกลับ ได้แก่ ความไว้วางใจ (Trust), แรงจูงใจ (Motivation), การให้รางวัล (Rewards), การตระหนักรู้ (Recognition), คุณค่าทางการจัดการ (Managerial Value)

จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเชิงระบบ (Systematic Thinking) เพื่อการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยผู้วิจัยแสดงการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในแต่ละสถาบัน ซึ่งจำแนกปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด 3 ลำดับแรกในแต่ละมิติ (ตารางที่ 25) และสรุปผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. Active and Interactive Learning กับ “ Piyasiri System”

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จอาจจะต้องตั้งชื่อระบบที่มาจากปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยความสำเร็จของการสร้างพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ตามที่ผู้วิจัยเสนอมาแสดง รายละเอียดได้ดี กระบวนการและวิธีการวิเคราะห์การเรียนรู้ควรเป็น Action Learning ซึ่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการถ่ายโอนความรู้ในระดับบุคคลและ Interactive Learning การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการทำงานไปด้วยเรียนรู้ไปด้วยอาจมีความเหมาะสมในการถ่ายโอนความรู้ในระดับกลุ่มซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของวิธีการเรียนรู้ดังกล่าวเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการถ่ายโอนความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นพบว่า Active Learning เป็นกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องได้มีโอกาสลงมือกระทำมากกว่าการฟังเพียงอย่างเดียว ต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้การเรียนรู้โดยการอ่าน การเขียน, การโต้ตอบ, และการวิเคราะห์ปัญหา อีกทั้งให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดขั้นสูง ได้แก่ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์, และการประเมินค่า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า Active Learning คือกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำและได้ใช้กระบวนการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขาได้กระทำลงไป (Bonwell, 1991) เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายใต้สมมติฐานพื้นฐาน 2 ประการคือ 1) การเรียนรู้เป็นความพยายามโดยธรรมชาติของมนุษย์ และ 2) แต่ละบุคคลมีแนวทางในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน (Meyers and Jones, 1993) โดยผู้เรียนจะถูกเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้ (Receive) ไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ (Co-Creators) (Fedler and Brent, 1996)

ลักษณะสำคัญของการจัดการถ่ายโอนความรู้แบบ Active Learning ประกอบด้วย 1.เป็นการถ่ายโอนความรู้ที่พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหา การแก้ปัญหาและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ 2.เป็นการถ่ายโอนความรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด 3.ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้และจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการถ่ายโอนความรู้ทั้งในด้านการสร้างองค์ความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน 5.ผู้เรียนได้เรียนรู้ความรับผิดชอบร่วมกัน การมีวินัยในการทำงาน และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ 6.เป็นกระบวนการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนอ่าน พูด ฟัง คิดอย่างลุ่มลึก ผู้เรียนจะเป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 7.เป็นกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้เน้นทักษะการคิดขั้นสูง 8.เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนบูรณาการข้อมูล ข่าวสาร, สารสนเทศ, และหลักการสู่การสร้างความคิดรวบยอดความคิดรวบยอด 9.ผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยการควบคุมในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเอง และ 10.ความรู้เกิดจากประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้ และการสรุปบทบทวนของผู้เรียน

การถ่ายโอนความรู้ตามรูปแบบของ Active Learning เป็นการจัดการถ่ายโอนความรู้เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกห้องเรียน รวมทั้งสามารถใช้ได้กับผู้เรียนทุกระดับ ทั้งการเรียนรู้เป็นรายบุคคล, การเรียนรู้แบบกลุ่มเล็ก, และการเรียนรู้แบบกลุ่มใหญ่ (McKinney ,2008) ได้เสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แบบ Active Learning ได้ดี ได้แก่ 1.การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนความคิด (Think-Pair-Share) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนคิดเกี่ยวกับประเด็นที่กำหนดคนเดียว 2-3 นาที (Think) จากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดกับเพื่อนอีกคน 3-5 นาที (Pair) และนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด (Share) 2.การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning Group) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยจัดกลุ่มๆ ละ 3-6 คน 3.การเรียนรู้แบบทบทวนโดยผู้เรียน (Student-led Review Sessions) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทบทวนความรู้และพิจารณาข้อสงสัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติการกิจกรรมการเรียนรู้ โดยครูจะคอยช่วยเหลือกรณีที่มีปัญหา 4.การเรียนรู้แบบใช้เกม (Games) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้สอนนำเกมเข้าบูรณาการในการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งใช้ได้ทั้งในชั้นการนำเข้าสู่บทเรียน, การสอน, การมอบหมายงาน, และหรือขั้นการประเมินผล 5.การเรียนรู้แบบวิเคราะห์วิดีโอ (Analysis or Reactions to Videos) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ดูวิดีโอ 5-20 นาที แล้วให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ดู อาจโดยวิธีการพูดโต้ตอบกัน การเขียน หรือ การร่วมกันสรุปเป็นรายกลุ่ม 6.การเรียนรู้แบบโต้วาที (Student debates) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อยืนยันแนวคิดของตนเองหรือกลุ่ม 7.การเรียนรู้แบบผู้เรียนสร้างแบบทดสอบ (Student generated exam Questions) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสร้างแบบทดสอบจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว 8.การเรียนรู้แบบกระบวนการวิจัย (Mini-research Proposals or Project) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่อิงกระบวนการวิจัย โดยให้ผู้เรียนกำหนดหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้, วางแผนการเรียนรู้, เรียนรู้ตามแผน, สรุปความรู้หรือสร้างผลงาน, และสะท้อนความคิดในสิ่งที่ได้เรียนรู้หรืออาจเรียกว่าการสอนแบบโครงงาน(Project-based learning) หรือ การสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน(Problem-based learning) 9.การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Analyze case studies) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้อ่านกรณีตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จากนั้นให้ผู้เรียนวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ปัญหาภายในกลุ่ม แล้วนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เรียนทั้งหมด 10.การเรียนรู้แบบการเขียนบันทึก (Keeping Journals or Logs) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจดบันทึกเรื่องราวต่างๆ ที่ได้พบเห็น หรือ

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน รวมทั้งเสนอความคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับบันทึกที่เขียน 11.การเรียนรู้แบบการเขียนจดหมายข่าว (Write and Produce a Newsletter) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนร่วมกันผลิตจดหมายข่าว อันประกอบด้วย บทความ ข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วแจกจ่ายไปยังบุคคลอื่นๆ และ 12.การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด (Concept Mapping) คือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนออกแบบแผนผังความคิด เพื่อนำเสนอความคิดรวบยอด และความเชื่อมโยงกันของกรอบความคิด โดยการใช้เส้นเป็นตัวเชื่อมโยง อาจจัดทำเป็นรายบุคคลหรืองานกลุ่ม แล้วนำเสนอผลงานต่อผู้เรียนอื่นๆ จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนคนอื่นได้ซักถามและแสดงความคิดเห็น

Interactive Learning หมายถึงการจัดการถ่ายโอนความรู้ที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมด้วยการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย มีการสาธิต และถามตอบ ตั้งแต่ สร้างสมมุติฐาน/คำถาม การคาดทำนายทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา และคิดหาเหตุผลในเชิงวิเคราะห์ ผลการศึกษาของดร Carl Weiman นักฟิสิกส์ผู้เคยได้รับรางวัลโนเบลเมื่อปี 2001 ที่ทำกับกลุ่มนักศึกษาวิชาฟิสิกส์พื้นฐานของ University of British Columbia แสดงว่า วิธีการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ผู้เรียนมีความเข้าใจและสามารถทำคะแนนได้ดีกว่ากลุ่มที่เรียนด้วยการฟังคำบรรยายของผู้สอนแต่เพียงอย่างเดียว

ถึงแม้ว่าผู้บรรยายนั้นจะมีความรู้ในวิชาดังกล่าวเป็นอย่างดีก็ตาม ซึ่งประสิทธิผลในการเรียนรู้นี้มาจากกระบวนการใช้ความคิดในสมองของผู้เรียน ไม่ใช่จากตัวบุคคลผู้สอน ดังนั้น การจัดการสอน ผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทไป ไม่เน้นการให้ความรู้ แต่เน้นกระบวนการเรียนรู้ และร่วมเรียนรู้ คือต้องจัดให้ผู้เรียนแสดงบทบาทเป็นผู้เรียนเอง ในลักษณะเดียวกันรายการประกวดนักร้อง นักแสดง.. Reality ที่เห็นกันในทีวี คือมีผู้สอน (Trainer) และผู้ชี้แนะเพื่อการปรับปรุง (Commentator) แต่ผู้เรียนเป็นผู้แสดงเอง มีการบังคับเนื้อหา เช่น ประเภทของเพลงที่ร้อง อนึ่ง Interactive Learning เป็นหนึ่งในวิธีการถ่ายโอนความรู้ ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน สุดท้าย เช่นเดียวกับผู้เรียนที่มีความถนัดในสาขาวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ บริหารจัดการ ฯลฯ ซึ่งทุกสาขาวิชาชีพ มีความสำคัญในสังคมทั้งสิ้น แต่แยกตามความถนัด และความชอบ กล่าวโดยสรุปจากแนวคิด Active Learning และ Interactive Learning ดังกล่าวข้างต้นจะเกิดประโยชน์กับการถ่ายโอนความรู้หากได้มีการนำวิธีการที่เหมาะสมและจัดการถ่ายโอนความรู้ให้เหมาะกับผู้เรียนก็จะสามารถให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้(ไม่ใช่การรูปแบบ) ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ใช้เป็น " ระบบปิยศิริ (Piyasiri System) " แทนคำว่า " ปิยศิริ โมเดล (Piyasiri Model) "

2. SIPOC Model

การนำการวิเคราะห์กระบวนการถ่ายโอนความรู้ด้วย SIPOC Model เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบจะทำให้พบว่า 1. ผู้ใช้บริการของกระบวนการเป็นใคร มีกี่กลุ่ม ใครบ้าง 2. ผู้ใช้บริการต้องการอะไร ลักษณะไหน และ วัดผลลัพธ์ของสิ่งที่ต้องการด้วยตัวชี้วัดใด(Lagging Indicator) เพื่อให้ตรงกับสิ่งที่ผู้ให้บริการต้องการ 3. กระบวนการมีขั้นตอนสำคัญๆ อะไรบ้าง ต้องควบคุมจุดไหนบ้าง(Leading Indicator) ซึ่งจะทำให้กระบวนการเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4. ปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญ และสารสนเทศที่จำเป็นในการดำเนินงานของขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล และ 5. ใครเป็นผู้ส่งมอบปัจจัย ทรัพยากร หรือสารสนเทศที่สำคัญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา ควรเป็นเรื่อง ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ของคณะผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับ แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา (TQM : Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่าการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบมีความหมายถึงการจัดการทั้งสถาบันอุดมศึกษาและสาระแต่ละส่วนเพื่อบรรลุความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งต้องอาศัย การสังเคราะห์-ความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันและ การบูรณาการ (การสังเคราะห์หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นจุดหมายความสอดคล้องหมายถึง การเชื่อมโยงสาระต่างๆ ให้เป็นในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์

ดังนั้นการคิดเชิงระบบจึงต้องใช้องค์ความรู้ในการมองสาระสถาบันอุดมศึกษาหรือมีระบบคิดแบบ “องค์รวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ” หมายความว่า ควรต้องใช้หลักการเหล่านี้มาใช้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ คือ 1. SIPOC Model 2. PDCA Cycle 3. TQA Framework 4. Human Being Factors (Mind & Soul) หรืออาจกล่าวโดยย่อว่า ใช้หลักการทั้ง ศิลปะ ที่ว่าด้วยเรื่องจิตใจคน คู่กับ วิทยาการ ที่เป็นหลักทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ 3 ประการเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เพราะเป็นความจริงที่ว่า การใช้วิทยาการทั้งหลายแต่ด้านเดียวนั้นไม่สามารถทำให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมายได้โดยง่ายโดยเน้นทั้งผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน/องค์กร ทั้งในแง่ของการพัฒนาความรู้(Knowledge)การพัฒนาทักษะ(Skill) และการพัฒนาความสามารถ (Ability) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ(Customer)ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ (Outcome)ของการถ่ายโอนความรู้ในระดับบุคคล ผู้วิจัยได้สรุปวิเคราะห์ SIPOC Model ตามบริบทของคณะแพทยศาสตร์ดังนี้

ตารางที่ 24 สังเคราะห์ SIPOC Model ในบริบทของคณะแพทยศาสตร์

Supplier(S)	Inputs(I)	Process(P)	Output(O)	Customer(C) /Outcome
1.การบริหารจัดการ จากระดับบนลงสู่ระดับ ล่าง (Top Management)	1.ความต้องการของ ผู้ทำการรักษา (Needs of Doctors)	1. การ สัมภาษณ์เข้า งาน (Interview)	1.ความพึงพอใจใน การทำงาน (Work Satisfaction)	1.ผู้ให้บริการ/ คนไข้ (Patients)
2.การปฏิบัติการ (Operations)	2.ความคาดหวังของ ผู้รับบริการ (Expectations)	2.การสรรหา บุคลากร (Recruitment)	2.ค่าตอบแทน (Competent Salary)	
3.โรงเรียนแพทย์ (Medical School)	3.จินตนาการของ สถาบัน (Imagination of Organization)	3.การจ้างงาน (Employment)	3.การทำงานเป็นทีม ที่ดี (Working in a good team)	
4.ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creativity, Interest and Conscious)	4.เงื่อนไขของบุคลากร (Working Conditions)	4.การลาออก (Resignation)	4.ผลการปฏิบัติงาน (High performance)	

3. การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization)

ข้อเสนอแนะการเป็น TALENTED Organization ของผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะว่าควรนำเสนอในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะจุดเด่นที่สำคัญเพื่อนำเสนอให้เห็นความแตกต่างของแต่ละโรงเรียนแพทย์ตามพันธกิจของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันทั้งในด้านวิชาการ ด้านวิจัย ซึ่งต้องประยุกต์และปรับปรุงให้เข้ากับองค์กรได้ การนำระบบเข้ามาจัดการควรจัดระบบที่เป็นเน้นจุดสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ การเป็นโรงเรียนแพทย์ (Medical School) และหัวใจของการถ่ายโอนความรู้ คือ การทำ KM แต่ละคณะแพทย์ นอกจากการสอน การวิจัย การพัฒนาแล้ว มีองค์ความรู้ที่อื่นหรือไม่ บริบทของโรงเรียนแพทย์นอกจากการสร้างหลักสูตรแล้ว กระบวนการความเข้มแข็งขององค์กร การสร้างองค์ความรู้ระดับบุคคลทำได้อย่างไร ควรมีความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนและควรเริ่มจากบุคคลและค่อยต่อยอดไปที่องค์กรรวมทั้งความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนแพทย์แต่ละแห่ง พันธกิจของคณะแพทยศาสตร์แต่ละแห่งทั้งในด้านบริการวิชาการ ด้านวิจัย ด้านการเรียนการสอน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งผู้วิจัยจะได้อภิปรายการถ่ายโอนความรู้จากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สนับสนุนให้พันธกิจ

ของคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในบทที่ 5 ต่อไป

4. กรณีศึกษาปัจจัยความสำเร็จคณะแพทยศาสตร์ในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์ของรัฐ

จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาสรุปประเด็นให้เกิดความชัดเจนของปัจจัยความสำเร็จความสำเร็จคณะแพทยศาสตร์ในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์ของรัฐ ซึ่งควรพิจารณาจุดเด่นหรือประเด็นสำคัญให้เด่นบางเรื่องเช่น ประเด็นสำคัญระหว่างคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ กับคณะแพทยศาสตร์ศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล มีจุดเด่นและความแตกต่างกัน เช่น กรณีศึกษาในคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ปัจจัยความสำเร็จพบว่า มีจุดเด่นเรื่อง Dialog (สุนทรียสนทนา) สำหรับคณะแพทยศาสตร์ศิริราชมีลักษณะโดดเด่นหรือจุดเด่นในเรื่อง Health Care CoP (Community of Practice) ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่าควรพิจารณาเสนอเฉพาะจุดสำคัญให้เด่นเป็นบางเรื่อง ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าลักษณะเด่นของคณะแพทยศาสตร์ทั้งหมดที่ได้อบรมข้อมูลมีปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของการถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญที่สุด 3 ประการได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นของผู้นำ และภาวะผู้นำขององค์กร 2) นโยบายขององค์กรที่ชัดเจน 3) วัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้เพื่อพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดในแต่ละมิติเพื่อแสดงเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเน้นจุดสำคัญในกระบวนการถ่ายโอนความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยจำแนกปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ได้เป็น 3 มิติหลักที่เป็นจุดเน้นของการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาดคือ 1) มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 2) มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และ 3) มิติด้านการจัดการกระบวนการ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อแสดงเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ระหว่างคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐตามตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายทอดความรู้ระหว่าง
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ

ลำดับ ที่	ปัจจัยความสำเร็จ การเสริมพลังอำนาจการถ่ายทอดความรู้	ร้อยละของประเภทสถาบัน		ระดับความเหมาะสมใน การถ่ายทอดความรู้			
		คณะ แพทยศาสตร์ใน กำกับของรัฐ	คณะ แพทยศาสตร์ ของรัฐ	ระดับ องค์กร	ระดับกลุ่ม หรือทีม	ระดับ บุคคล	อื่นๆ
มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร							
1	ผู้นำยกย่องและให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน	86.5	81.4	51.9	36.1	12.0	-
2	ผู้นำมีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการ ถ่ายทอดความรู้สู่ระดับปฏิบัติ	84.8	79.6	47.7	39.5	12.7	-
3	ผู้นำสร้างความร่วมมือให้เกิดการทำงาน เป็นทีม	81.8	78.6	36.8	55.9	7.3	-
มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์							
1	การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน	85.4	79.1	75.0	21.4	3.6	-
2	การมีแผนงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อ สถานการณ์	84.2	74.6	66.8	29.1	4.1	-
3	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหา และพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาส พัฒนา/การถ่ายทอดความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	80.6	76.4	49.8	36.5	13.7	-
มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ							
1	การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมิน ความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ	95.5	91.7	51.9	31.4	16.8	-
2	การยอมรับในผลงานและชื่นชมใน ความสำเร็จ	92.9	84.3	44.5	35.0	20.5	-
3	การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และ ผู้รับบริการ	88.4	88.0	43.2	35.5	21.4	-
มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้							
1	การแสวงหาความรู้จากภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร	89.3	81.5	65.5	30.9	3.6	-
2	การสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาส พัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่	89.3	80.6	58.3	37.2	4.6	-
3	การสร้างระบบในการตรวจสอบ	88.4	78.7	68.2	28.2	3.6	-
มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์							
1	มีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล	92.6	89.3	60.9	21.4	17.7	-
2	มีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่าง เหมาะสม	89.8	82.7	60.0	30.9	9.1	-
3	การสร้างความร่วมมือ/การทำงานเป็นทีม	83.9	81.8	39.5	51.4	9.1	-

ลำดับ ที่	ปัจจัยความสำเร็จ การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้	ร้อยละของประเภทสถาบัน		ระดับความเหมาะสมใน การถ่ายโอนความรู้			
		คณะ แพทยศาสตร์ใน กำกับของรัฐ	คณะ แพทยศาสตร์ ของรัฐ	ระดับ องค์กร	ระดับกลุ่ม หรือทีม	ระดับ บุคคล	อื่นๆ
มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ							
1	การจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย	95.7	90.7	65.9	21.4	12.7	-
2	การสอนงาน(Coaching)	89.3	82.4	27.3	31.4	41.4	-
3	การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)	89.2	82.4	20.0	40.9	39.1	-
มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ							
1	การจัดการด้านสารสนเทศที่รวบรวมรหัสจัดเก็บในการถ่ายโอนความรู้	84.8	76.6	65.5	27.7	6.8	-
2	การนำผลการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนข้อมูลกลับ	82.4	77.4	63.6	30.5	5.9	-
3	การนำผลลัพธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	79.6	77.4	71.8	24.5	3.6	-

สรุปจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเชิงระบบเพิ่มเติมซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของผลสรุปดังตารางข้างต้น เพื่อการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่งเป็นการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ทั้งในกำกับของรัฐและของรัฐโดยจำแนกปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ 3 มิติหลัก ที่เป็นจุดเน้นของกระบวนการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาด คือ

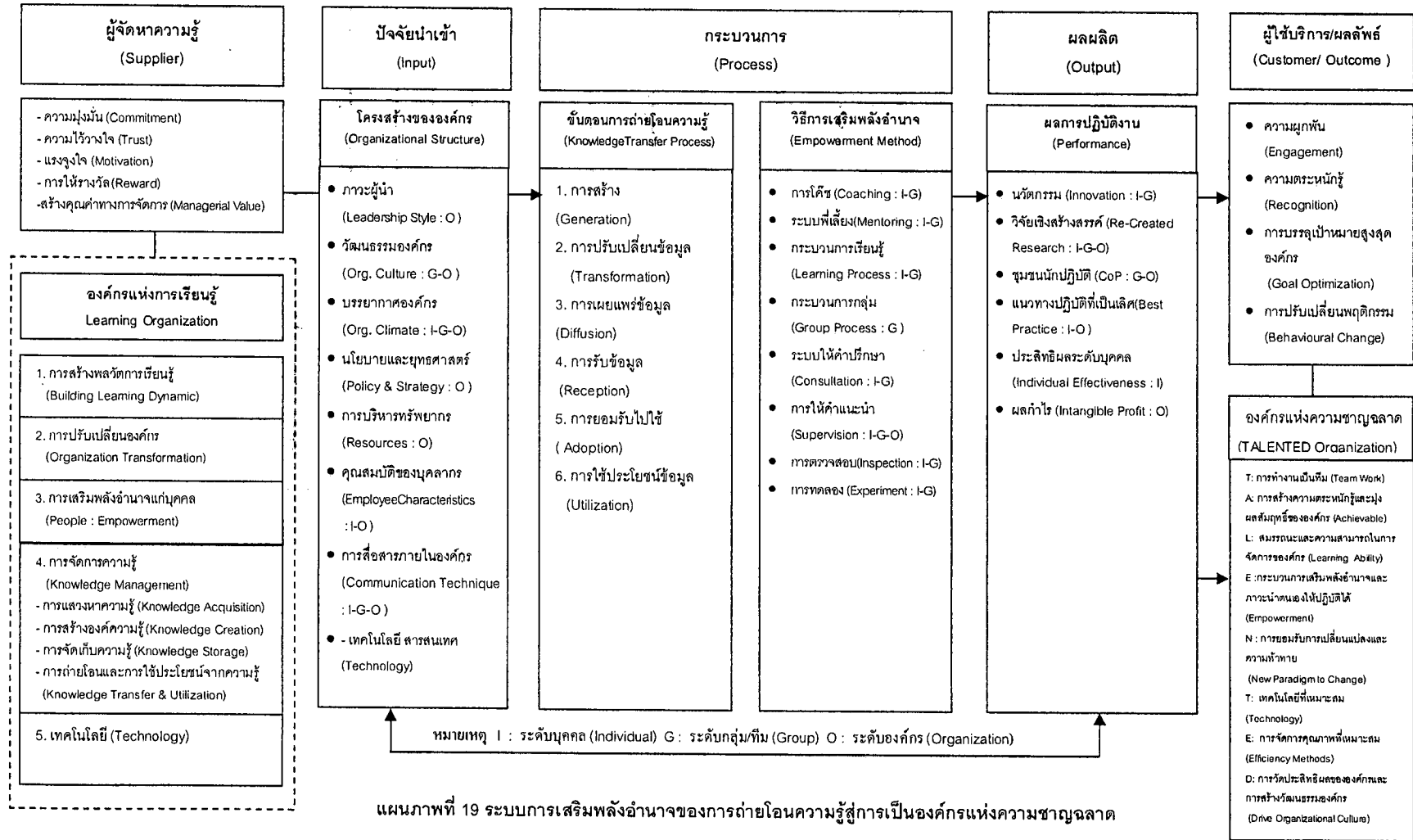
1) มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ได้แก่ การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ การยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

2) มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการสร้างระบบในการตรวจสอบ

3) มิติด้านการจัดการกระบวนการ ได้แก่การจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย การสอนงาน (Coaching) และการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)

จากการได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันความเป็นมา โครงสร้างองค์ประกอบ และปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจ การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง องค์กรอัจฉริยะ และประสิทธิผลขององค์กรเพื่อสังเคราะห์ให้เกิดการพัฒนาาระบบหรือนวัตกรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดตลอดจนการวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์สาระของการถ่ายโอนความรู้และสาระของการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ผลการวิเคราะห์สาระในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อจัดทำร่างการพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ และผลการตรวจสอบระบบจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อการพัฒนา ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ผู้วิจัยได้บูรณาการและแสดงแผนภาพ การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด “ ระบบปิยศิริ (Piyasiri System) ” ดังนี้

“ ระบบปิยศิริ (Piyasiri System) ”



แผนภาพที่ 19 ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด