

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เรื่อง การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Management) ของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) พัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization) มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์องค์ประกอบขั้นตอนที่ 2. ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นตอนที่ 3 สรุปผลและเสนอการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันจำนวน 12 แห่งโดยสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เพื่อจัดทำร่างระบบระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์โดยชุมชนนักปฏิบัติของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นที่ยอมรับการอย่างแพร่หลายว่าเป็นชุมชนนักปฏิบัติที่มีที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และมีการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์สาระ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม และแบบตรวจสอบการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดโดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านการถ่ายโอนความรู้ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านบริหารจัดการการศึกษา และผู้บริหารของคณะแพทยศาสตร์

ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐเพื่อจัดทำร่างระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ รายงาน รายงานการวิจัย รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา สังเคราะห์ตัวแปรเพื่อกำหนดองค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้ และองค์ประกอบของการเสริมพลังอำนาจ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์สภาวะ คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency: IOC) และหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง/ความครอบคลุมด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ของแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด สามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

ตอนที่ 3 สรุปผลการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

### ตอนที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้

1.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดการถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาจากหนังสือ บทความรายงานและสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต พบว่าสภาพปัจจุบันของการถ่ายโอนและการถ่ายโอนความรู้ของประเทศต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าการถ่ายโอน

ความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการทางการบริหารการศึกษาที่สามารถนำมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้มีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จตามกรอบนโยบายการศึกษาของประเทศ ซึ่งในแต่ละประเทศมีความคล้ายคลึงกันในแง่ที่มีการนำการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้มาเสนอขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบระบบการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยแสดงความสำเร็จดังกล่าวผ่านช่องทางทางการสื่อสารโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นระบบสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ให้ผู้ใช้หลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มีการพัฒนามานำเสนอให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้งานกับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุงในส่วนเนื้อหาและเทคนิค วิธีการทางบริหารจัดการการเรียนการสอน การปฏิบัติงานซึ่งมีการนำเสนอใน 2 ลักษณะ คือ 1) นำเสนอตามกรอบภารกิจหรืองานขององค์กร 2) นำเสนอตามความต้องการของผู้ใช้ (User) เช่น ความรู้สำหรับผู้บริหาร ความรู้สำหรับครู ความรู้สำหรับผู้เรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น และสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ การทำให้งาน และสะดวกต่อการเข้าถึงต่อผู้ใช้ ไม่เน้นการทำกิจกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา แต่มุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูล ข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศเป็นหลักเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในประเทศไทยทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญของการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นอย่างมากและมีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะสถาบันการถ่ายโอนความรู้ในเพื่อสังคม(สคส.) เป็นองค์กรหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้ในประเทศไทย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการถ่ายโอนความรู้มาอย่างต่อเนื่อง ได้ให้ความสำคัญการถ่ายโอนความรู้ท้องถิ่น ภาคประชาชนและมีการส่งเสริมเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology) เข้ากับชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางทำให้การถ่ายโอนความรู้ได้รับการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนเกิดความสะดวกและง่ายมากขึ้น

1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์สาระ/องค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้และองค์ประกอบของการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด พบว่าจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาจากแนวคิดการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ผู้วิจัยได้ทบทวนจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และผลงานการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ “องค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization)” ที่เป็นการบูรณาการแนวคิดวงจรรการเรียนรู้ (SMART Learning) ทฤษฎีจากองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม(Innovative Organization) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) องค์กรอัจฉริยะ(Intelligence Organization) และการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ(Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA) เพื่อใช้เทียบเคียงผลลัพธ์และเป็นกรอบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยสรุปจากการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวด้วยค่านิยม(Core Value) ของวงจรการเรียนรู้ สามารถวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ในบทที่ 4 ตารางที่ 7 ผลการสังเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด

สำหรับการกำหนดสาระ/องค์ประกอบการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้จำเป็นต่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคของการถ่ายโอนความรู้ เพื่อช่วยให้การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและวิเคราะห์สาระแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ สภาพปัจจุบันความเป็นมา โครงสร้างองค์ประกอบ และปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การถ่ายโอนความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการถ่ายโอนความรู้ตามประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์/การวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายผลสรุปขององค์ประกอบและปัจจัยสำเร็จ และความสัมพันธ์ของระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดของแต่ละมิติ รวมถึงให้ความสำคัญเพื่อนำลงสู่การปฏิบัติในการถ่ายโอนความรู้ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับบุคคลในโอกาสต่อไป

## ตอนที่ 2 สรุปปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น

### องค์กรแห่งความชาญฉลาด

2.1 ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันและแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ(ผู้เชี่ยวชาญ)

และผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆขึ้นไป ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การเสริมพลังอำนาจ การจัดการคุณภาพ การประกันคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และองค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้หรือการถ่ายโอนความรู้ การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดและจัดทำ(ร่าง)การพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดเพื่อ การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ โดยได้จากการสุ่มตัวอย่างคณะแพทยศาสตร์ที่มีโครงสร้างการบริหารภาควิชาและมีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลประกันคุณภาพที่ชัดเจน จำนวน 12 สถาบัน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1) ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ 2) หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชาและ 3) ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน จำนวนทั้งสิ้น 270 ฉบับ ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับจำนวน 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.48 พบว่า สถานภาพส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.8 และช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.9 และระดับการศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 49.5 และมีตำแหน่งในปัจจุบันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด ในกลุ่มหัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย คิดเป็นร้อยละ 50.2 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำงานมีจำนวนสูงสุดในช่วง 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.2 (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 10) ซึ่งผู้วิจัยสรุปวิเคราะห์ออกเป็น 7 มิติซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดและการวัดประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาดทั้ง 7 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจของผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดรวมทั้งการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือของคนในองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ดี การกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นให้องค์กรมีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรโดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้แก่

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมาย ความยืดหยุ่นของแผนงาน การกำหนดให้มีการทดลองสิ่งใหม่ การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร มุ่งเน้นให้องค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการ ตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่ ประสบการณ์และการแบ่งปันความรู้ คุณลักษณะการถ่ายโอนความรู้ การสังเกตผู้เชี่ยวชาญ ความพร้อมรับข้อมูล เป็นต้น

4. มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มุ่งเน้นให้องค์กรมีกระบวนการวัดผลและทบทวนการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการสารสนเทศให้เกิดความเพียงพอและพร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงกับเครื่องชี้วัด การใช้ข้อมูล การจัดการข้อมูลและนำความรู้ไปใช้ เป็นต้น

5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นให้องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความสุขในการทำงาน ได้แก่ ระบบความคิด ทักษะความคิด ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม หลักความเป็นธรรม การเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นต้น

6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ มุ่งเน้นให้องค์กรออกแบบและจัดการตัวระบบงานเพื่อให้เกิดความคล่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยังคงมาตรฐานในการทำงาน ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การใช้เทคโนโลยี การจัดเก็บ การรักษาและบันทึกข้อมูล การสร้างเวทีสนทนา การตีความหมาย เป็นต้น

7. มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มุ่งเน้นให้องค์กรวัดประสิทธิผลการดำเนินงานทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการถ่ายโอนความรู้ด้านการนำองค์กร ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านประสิทธิผลกระบวนการเพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน วัดผลลัพธ์ด้านกำไรและผลผลิตภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์การนำผลลัพธ์ไปใช้

ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ ในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการนำปฏิบัติในระดับมากที่สุด 7 มิติ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.24 รองลงมาคือ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.22 และมิติด้านการบริหารทรัพยากร

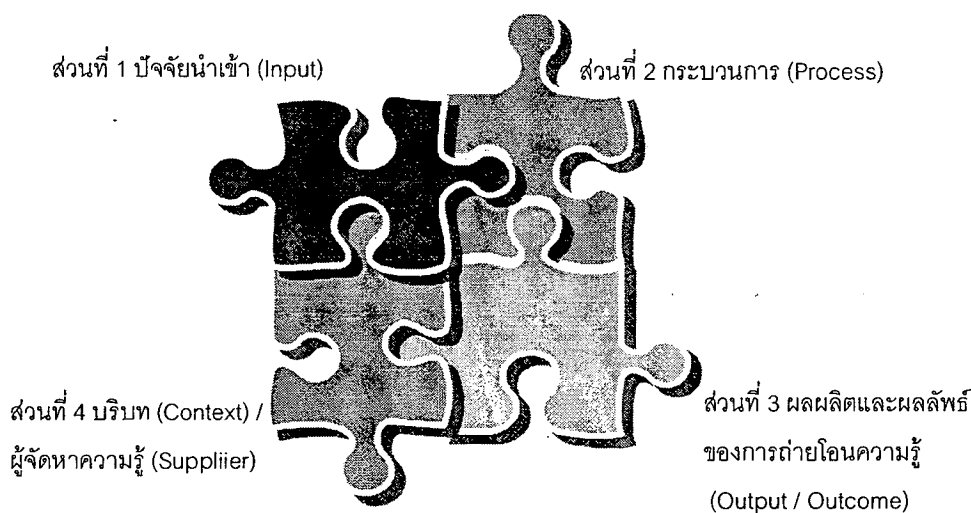
มนุษย์มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15 ตามลำดับ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 11) ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ค่าความหมายว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติทั้ง 7 มิติ โดยแบ่งการพัฒนาระบบเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้ซึ่งวัดจากประสิทธิผลจาก 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติที่ 2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติที่ 3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ และมิติที่ 5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ส่วนที่ 2** กระบวนการ (Process) ของการถ่ายโอนความรู้ซึ่งวัดจากประสิทธิผลจาก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 4. มิติด้านการวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ และมิติที่ 6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ

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

**ส่วนที่ 4** ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer) ของการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การให้รางวัล การตระหนักรู้ คุณค่าทางการจัดการ ผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) ดังแผนภาพที่ 20



แผนภาพที่ 20 ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ของ “ระบบปิยศิริ”

**ส่วนที่ 1** สรุปผลปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลจาก 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติที่ 2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติที่ 3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ และมิติที่ 5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร พบว่า การที่ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้นำให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และ ผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 12)

มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ รองลงมาคือ องค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน และ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาสพัฒนา และการถ่ายโอนความรู้มีประสิทธิภาพ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 13)

มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ พบว่า การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ และ การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ตามลำดับ(ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 14)

มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และ องค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน และ องค์กรมีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล ตามลำดับ(ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 16)

**ส่วนที่ 2** สรุปผลกระบวนการ (Process) ของการถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลจาก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 4. มิติด้านการวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ และมิติที่ 6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ ดังนี้

มิติด้านการวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ พบว่า องค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือองค์กรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อ

เป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ องค์กรมีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบ ตามลำดับ(ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 15)

มิติด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า องค์กรจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กรเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.39 รองลงมาคือวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีความแตกต่างจากมิตีอื่นๆ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับระดับที่พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ใน ระดับที่สูงกว่าระดับองค์กร (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 17)

**ส่วนที่ 3** สรุปผลลัพธ์และผลผลิตของการถ่ายโอนความรู้ (Output / Outcome) ของการถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลมิตีที่ 7 คือ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนี้

มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า องค์กรมีการนำผลลัพธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ องค์กรมีการเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการวัดประเมินผล และองค์กรมีการจัดการด้านสารสนเทศที่รวบรวมรหัสจัดเก็บในการถ่ายโอนความรู้ ตามลำดับ(ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 18)

**ส่วนที่ 4. ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และความต้องการของผู้ใช้บริการ(Customer)** ของการถ่ายโอนความรู้และการสะท้อนข้อมูลกลับ ประเด็นพิจารณาได้แก่ ความไว้วางใจ (Trust), แรงจูงใจ (Motivation), การให้รางวัล (Rewards), การตระหนักรู้ (Recognition), คุณค่าทางการจัดการ (Managerial Value), ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) พบว่าขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ควรเป็นเรื่องความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ของคณะผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกๆระดับ แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่า การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจ (Trust), แรงจูงใจ (Motivation), การให้รางวัล (Rewards) เพื่อให้บุคลากรมี

ความผูกพันต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการตนเองให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้

### ตอนที่ 3 สรุปผลการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น

#### องค์กรแห่งความชาญฉลาด

การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาดทุกชั้นตอนในกระบวนการจัดการมีความสำคัญเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรและมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการและการสนับสนุนทรัพยากรอย่างจริงจังทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการผลักดันการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ โดยมีช่องทางการสื่อสารทำความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ กระบวนการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม รวมถึงระบบการติดตามประเมินผลในระดับต่างๆ อย่างมีบูรณาการ

สิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ ทุกส่วนขององค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกัน ทุกคนมองเห็นสิ่งเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำเห็น ผู้ปฏิบัติทำตาม มาช่วยเสริมกัน ทำทุกอย่างร่วมกัน มองไปในทิศทางเดียวกัน มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี การยอมรับซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายเดียวกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การปรับและหยิบสิ่งที่เป็นประโยชน์มาใช้อย่างเปิดใจ (Openness) บุคลากรมีความเชื่อใจกัน บุคลากรใช้ความรู้ช่วยกันทำงาน บรรยากาศเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เกิดการย้อนกลับไปดูสิ่งทำให้เกิดขึ้น สร้างจิตวิญญาณรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและถ่ายโอนความรู้ที่รวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น บุคลากรมีการประยุกต์ใช้ความรู้มีอยู่ในองค์กร และนำความรู้มาใช้เพื่อลดระยะเวลาการรอคอยของผู้มารับบริการ/ผู้ป่วยและญาติ ตลอดจนใช้ความรู้และสร้างเสริมให้มีความรู้ในงานที่ทำอย่างถูกต้อง และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น โครงการติดตาม เป็นแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับกันและกันในองค์กร และมีการนำการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Management) มานำพาตัวเอง ปรับตัวเข้าหากัน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นการแรงผลักดัน (Drive) ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้น จากผลการวิจัยจากการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group) พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 5 ข้อ

1) **ภาวะผู้นำและการนำองค์กร** ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นกลไกในการสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง รวมถึงจะต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2) **การสื่อสารภายในองค์กรและการถ่ายทอดองค์ความรู้** ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานแปลงเป็นแผนงานโครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการปรึกษาหารือระหว่างกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนงาน/โครงการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยในกระบวนการวางแผนได้มีการหารือกับหน่วยงานในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน/โครงการรองรับในเบื้องต้น เพื่อดำเนินการต่อไป

3) **การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** การถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้บริหาร/หัวหน้างานผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบในการจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงต้องปรับเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด จากระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อยต่างๆ รวมทั้งลงไปถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร

4) **การทำงานเป็นทีม** การประสานงานระหว่างภายในและภายนอกมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ ของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บ ข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น

5) **การติดตามประเมินผลความก้าวหน้า** ของการดำเนินงานในทุกระดับ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับแผนยุทธศาสตร์และวางแนวทางแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการประชุมกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoisseurship) พบว่าเสนอแนะตามแนวคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เพื่อการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดใน 2 ประเด็นหลักซึ่งเป็นการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์โดยจำแนกปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด 3 มิติซึ่งเป็นจุดเน้น

ของการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาดคือ 1) มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 2) มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และ 3) มิติด้านการจัดการกระบวนการ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลสรุปในบทที่ 4 โดยจำแนกลำดับความสำคัญเป็นปัจจัยความสำเร็จในคณะแพทยศาสตร์ของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ 3 อันดับแรก เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (ดังตารางที่ 20 ในบทที่ 4)

แนวทางสู่ความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็น "ระบบ" เห็นเหตุปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่อย่างชัดเจน เพราะ "องค์การ" นั้นเป็นเรื่องของกิจกรรมของคน ทั้งยังเป็นประติษฐกรรมที่สำคัญของมวลมนุษยชาติ หากเราตระหนักดีว่า เมื่อต่างคนต่างอยู่แล้วไม่สามารถดำรงชีวิตรอดได้ลำพัง เมื่อต้องเผชิญกับภัยอันตรายทั้งจากภัยธรรมชาติและภัยจากสัตว์อื่น ความคิดในการอยู่ร่วมกัน แล้วสร้างระบบของการอยู่ร่วมกันที่ซับซ้อนเป็นสังคมใหญ่ขึ้นทุกขณะ จนชนะสัตว์อื่นได้เกือบหมด องค์การที่เกิดขึ้นนั้นมีสาระสำคัญคือ การอยู่ร่วมกันด้วยดี ประสานสอดคล้อง แบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัด เป็นเครือข่ายที่มุ่งสนองเป้าหมายหรือความต้องการเดียวกัน

การที่องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจะใช้ปัจจัยนำเข้า(Input) กระบวนการ(Process)ใดเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์กร พบว่าการจัดทำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีเกณฑ์การวัดผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์ในระดับต่างๆ นำมาวิเคราะห์ เช่น การติดตามประเมินผล ปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรช่วยกันหาแนวทางแก้ไข การติดตามประเมินที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนแผนอย่างมีส่วนร่วมที่เกิดจากการร่วมแรง ร่วมใจ ในการผลักดันการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ โดยจะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กร การประสานงานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงจะต้องมีระบบการวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีบูรณาการ รวมถึงอาจจะพิจารณา " SIPOC Model " ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และผู้รับบริการ(Customer)กับมาเพิ่มเติมในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ควรเป็นเรื่อง ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ของคณะผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกๆระดับ แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบ

หรือมุมมองเชิงระบบนี้นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM : Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่า การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึง การจัดการทั้งองค์การและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ ซึ่งต้องอาศัย การสังเคราะห์ ความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันและ การบูรณาการ (การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการขององค์การเป็นจุดหมาย ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์) ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์การหรือมีระบบคิดแบบ “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 เพราะเป็นความจริงที่ว่าการใช้ วิทยาการ ทั้งหลายแต่ด้านเดียวนั้นไม่สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย ซึ่งมีหลักการและทฤษฎีดังนี้

#### 1. SIPOC Model (Supplier-Input-Process-Outcome-Customer)

เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์การ ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) หรือผู้ส่งมอบ นำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือ กระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตแล้วส่งมอบให้ Customer คือ ผู้ใช้บริการ ผู้รับบริการของเราต่อไป

#### 2. PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act)

เป็นวงจรการจัดการที่ดี ที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการ Plan คือ วางแผน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นได้แก่ Do คือ ปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ และต้องการ Check คือ การติดตามประเมินผลทุกกระยะ แล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Act คือการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

#### 3. TQA Framework (Total Quality Assurance)

เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีกระบวนการประกอบของการจัดการที่ได้ออกเป็น 7 ระบบคือ 1. ระบบการนำองค์การ 2. ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. ระบบการมุ่งเน้น

ผู้ใช้บริการและตลาด 4. ระบบการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. ระบบการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. ระบบการจัดการกระบวนการ 7. ระบบผลลัพธ์ขององค์กร ระบบทั้งหมดเป็นระบบภายในองค์กรอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้วิจัยได้เทียบเคียงสมรรถนะมิติต่างๆขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ให้เข้ากับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ที่เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ และมอบรางวัล และเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น

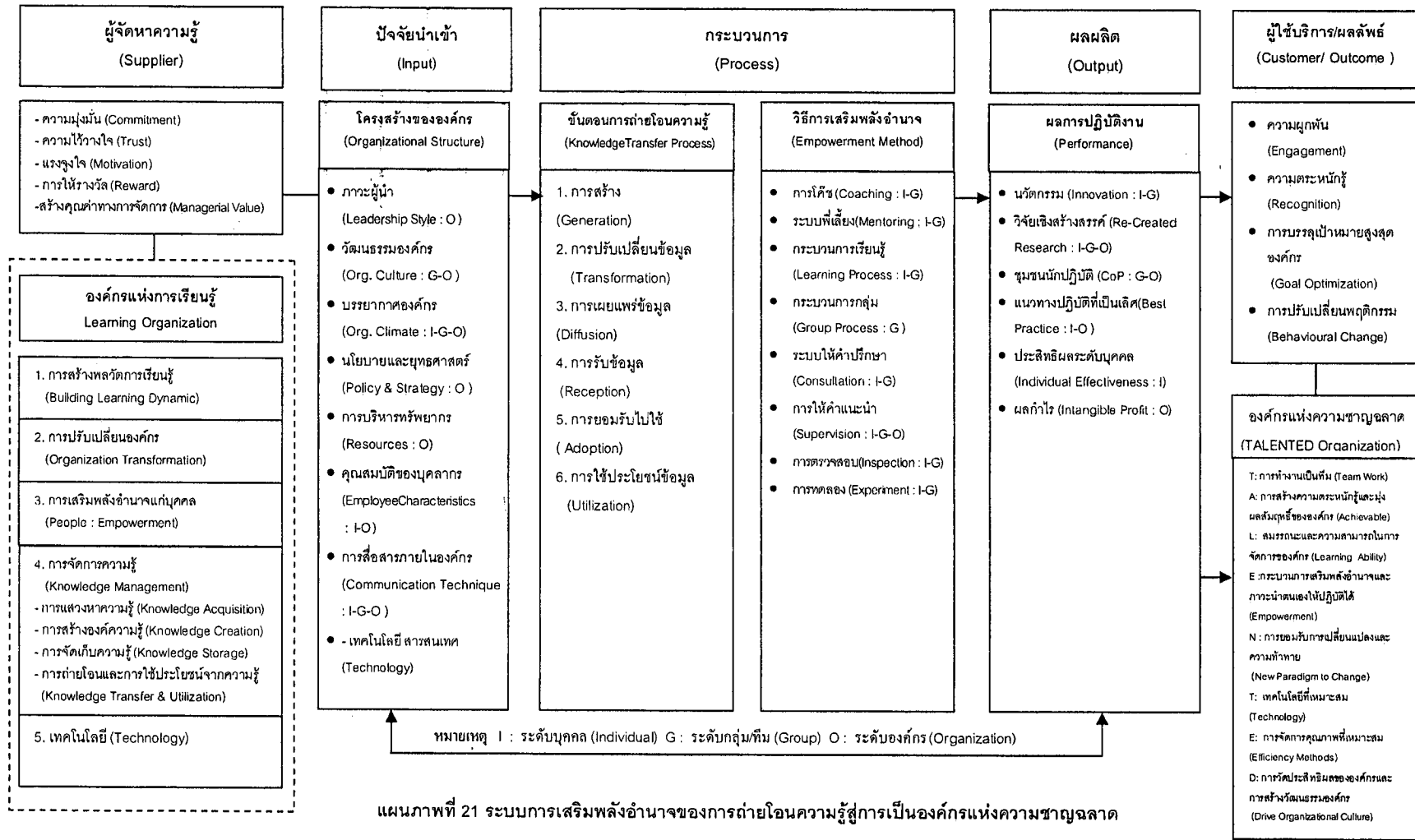
#### 4. Human Being Factors (Mind & Soul)

เป็นปัจจัยของตัวคน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (รูปกับนาม) องค์กรประกอบนี้ที่ต้องอาศัยหลักการที่เป็นหลักธรรมของศาสนาต่างๆ มาชี้นำ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรมจริยธรรม ให้เกิดขึ้นคือ ทำให้คนในองค์กรมีความรัก เมตตา เอื้อเฟื้อต่อกัน มีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

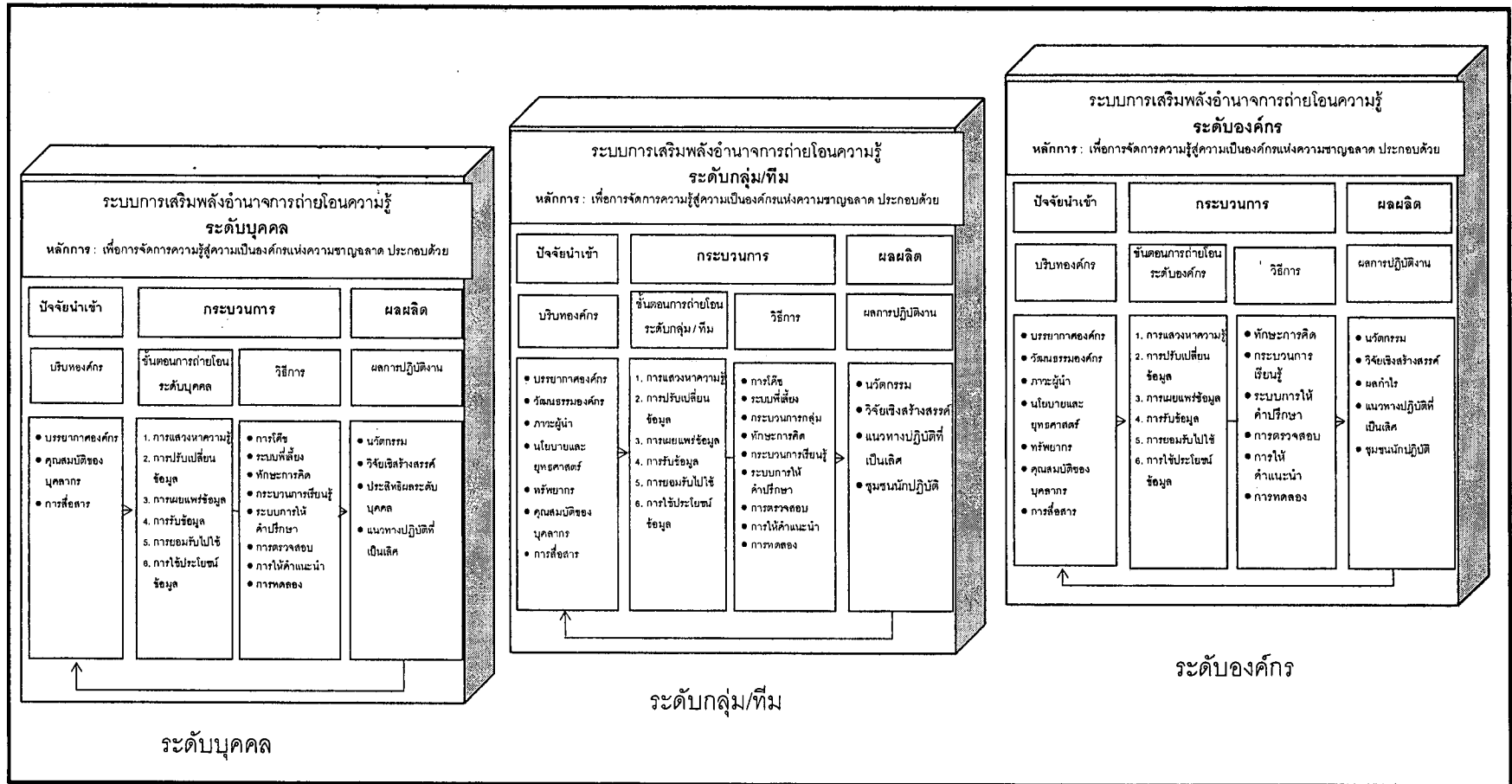
ในการบูรณาการเชิงระบบเป็นการนำองค์ประกอบใน 3 ส่วนแรก (ส่วน วิทยาการ) มาเชื่อมโยงระบบเข้าด้วยกัน ด้วยการนำ SIPOC model เป็นหลักในการเชื่อมโยงและพิจารณาการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน (PDCA cycle) ทั้งขั้นการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจติดตาม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในขั้นวางแผนนั้น เริ่มต้นที่การระบุผู้ใช้บริการกลุ่มเป้าหมายและหาความต้องการของผู้ใช้บริการ แล้วจึงนำไปออกแบบสินค้าหรือบริการ และทำการออกแบบกระบวนการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ หลังจากนั้นจึงกำหนดปัจจัยนำเข้าทั้ง คน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล เงิน ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน (แผนปฏิบัติการ) ที่ชัดเจน โดยกำหนดว่าใครต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และทำเพื่อเป้าหมายอะไร จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่วางไว้ โดยติดต่อผู้ส่งมอบให้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ให้ได้สินค้าหรือบริการ แล้วส่งมอบให้ผู้ให้บริการตามความต้องการ ขณะเดียวกันก็มีการติดตามประเมินในทุกขั้นตอน ทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลาการส่งมอบ (QCD: Quality Cost Delivery) เมื่อพบบทเรียนจากการประเมินแล้วก็นำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุง ป้องกัน และพัฒนาในทุกกระบวนการและทุกขั้นตอนรวมถึงผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่มที่ถ่ายโอนความรู้และ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงลึกให้ทราบถึงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กรณีศึกษา ชุมชนนักปฏิบัติ(CoP : Community of Practice)ของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ผู้วิจัยจึงขออนุญาตขานานนามเพื่อเป็นเกียรติแก่ทุกท่านที่อนุเคราะห์สรรค์สร้างให้เกิด “ ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดว่า “ ระบบปิยศิริ (Piyasiri System )”

## “ ระบบปิยศิริ (Piyasiri System) ”



แผนภาพที่ 21 ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด



แผนภาพที่ 22 การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด สามารถอภิปรายผลการวิจัยเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** อภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้ของประเทศต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการทางการบริหาร การศึกษาที่สามารถนำมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ให้มีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จตามกรอบนโยบายการศึกษาของประเทศ ซึ่งในแต่ละประเทศมีความคล้ายคลึงกัน ในแง่ที่มีการนำการถ่ายโอนความรู้มาเสนอขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบระบบการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยแสดงความสำเร็จดังกล่าวผ่านช่องทางการสื่อสารโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นระบบสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ให้ผู้ใช้หลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มีการพัฒนามานำเสนอให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้งานกับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น โดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมาย เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยม ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545 : 13) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกย่องความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ และ 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมาควาร์ดท์ (Marquardt

,1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ระบบย่อยด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ระบบย่อยด้านความรู้ : การจัดการความรู้ และ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

นอกจากนั้นมาควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt และ Reynolds, 1994) ได้นำเสนอ กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ ได้แก่ 1. การเปลี่ยนรูปลักษณะ ของการเรียนรู้ การเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดของคนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ 2. การพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม ใช้วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม โดยให้เกิดการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมในทีม และสามารถโยกย้ายตำแหน่งของบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ ได้ 3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร โดยให้ผู้บริหารมีการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมให้การสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ในระยะยาว 4. การกระตุ้นให้เกิดความกล้าที่จะลองทำ และกล้าเสี่ยง การมีระบบระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้ผลตอบแทนและความสำเร็จต่อบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ 5. การสร้างกลไกเพื่อ เผยแพร่การเรียนรู้) ต้องดำเนินการเผยแพร่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร 6. การให้เพิ่มพลัง อำนาจบุคคล โดยมีการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเพิ่มพลังอำนาจในการเรียนรู้เพื่อให้ บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีความคิดสร้างสรรค์ 7. การพัฒนาวินัย ของการคิดเป็นระบบ เป็นความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ขององค์กร 8. การสร้างวัฒนธรรมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากข้อเสนอ ดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะ แพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดในลำดับต่อไป

**ประเด็นที่ 2** อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่ามิติทั้ง 7 ได้ ✓ าน ซึ่งได้แก่ 1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ 3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ 4. มิติด้าน การวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ 5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6. มิติด้านการจัดการ กระบวนการ และ 7. มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นผลลัพธ์และผลผลิต (Output and Outcome) ขององค์กรแห่งความชาญฉลาด ผลจากการสนทนากลุ่ม กรณีศึกษาชุมชนนักปฏิบัติ

ของสาขาวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) พบว่าเพื่อสร้างความชัดเจนของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ และสามารถนำลงสู่การปฏิบัติได้จริง ผู้วิจัยได้สรุปและวิเคราะห์ผลที่เป็น ประเด็นสำคัญของมิติต่างๆของปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ใน คณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ใน 3 มิติเป็นสำคัญ ซึ่งได้แก่ มิติที่ 3 ด้าน การให้ความสำคัญกับผู้บริการ มิติที่ 4. ด้านการวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ และ มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้จำแนกวิเคราะห์ผลการวิจัยทั้ง 3 มิติซึ่งเป็น จุดเน้นของการวิจัยครั้งนี้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ศึกษาจุดอ่อนและจุดแข็งตามบริบทของคณะ แพทยศาสตร์ในแต่ละประเภท ดังนี้

**มิติที่ 3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการเพื่อการถ่ายโอนความรู้** ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับบริการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ และต้องการให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและ ความไว้วางใจที่ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับเมเยอร์ เดวิส และ สคอร์แมน (Mayer, Davis and Schoorman, 2003) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการ ไว้วางใจ (Trust) คือ ความสามารถ (Ability) ความเมตตากรุณา (Benevolence) ความมีคุณธรรม (Integrity) หรือความชมชอบในมโนะเอียง (Propensity) ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับ ปัจจัยดังกล่าวที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินการ ผสมกวดด้วยความเสี่ยงที่ผู้ให้ไว้วางใจได้รับรู้ และ รอบบีนส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 1999) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการไว้วางใจใน ของบุคคล คือ 1) ความมีคุณธรรม (Integrity) : ความซื่อสัตย์ การไม่พูดปด 2) สมรรถนะ (Competence) : เทคนิค ความรู้ ความชำนาญระหว่างบุคคล 3) ความมั่นคง (Consistency) : เชื่อถือได้ ทำนายได้ และการตัดสินใจที่ดี 4) ความจงรักภักดี (Loyalty) : ความเต็มใจที่จะปกป้อง และรักษานักบุคคล และ 5) ความเปิดเผย (Openness) : เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ

**มิติที่ 4. ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้** ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จ ของการวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ คือองค์กรควรมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกเพื่อนำ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร การรู้จักสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำมาเป็นโอกาส พัฒนาและการสร้างระบบเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการตรวจสอบสอดคล้องกับแนวคิดด้านขั้นตอน การถ่ายโอนความรู้ ของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt , 2002) ได้กล่าวไว้ว่ามี 6 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ 1) การ แสวงหาความรู้ (Acquisition) หมายถึง การเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายใน

และภายนอกองค์กร 2) การสร้างความรู้ (Creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือ นวัตกรรม ซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยง กับองค์ประกอบต่างๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุมีผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อย ไปหาส่วนรวม 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บ ไว้สร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุก สถานที่ 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) หมายถึง เทคนิค ในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างและการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลต่างๆ โดยการทำให้ ข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูล โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การจัด กลุ่ม การสรุปความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ ความรู้ (Transfer and Dissemination) หมายถึง เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายใน บุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทั้งที่มีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดใน องค์กร 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and Validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จาก ความต่อเนื่องหมุนเวียนและการใช้ความรู้สร้างสรรค์สำหรับความรู้และประสบการณ์ที่ มากมายขององค์กร และ

**มติที่ 6. ด้านการจัดการกระบวนการ** จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรควรจัดให้มีการ สื่อสารผ่านอีเมลหรือสังคมเครือข่าย และควรใช้กระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอน ความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน(Coaching) และการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator) เพื่อขับเคลื่อนให้เกิด การถ่ายโอนความรู้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (พลุ เดชะรินทร์, 2554) ซึ่งให้ ความสำคัญในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรืออินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารและการถ่ายโอนอย่างมี ประสิทธิภาพนอกเหนือปัจจัยดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน องค์กร ให้พนักงานเข้าใจและอยากที่จะเข้าร่วมการถ่ายโอนความรู้ และต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนใน แต่ละกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้ด้วย ในช่วงเริ่มต้นของกระแสการถ่ายโอนความรู้ องค์กรต่างๆ ที่คุ้นเคยกับระบบการจัดการสารสนเทศพยายามนำเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศมาเป็นเครื่องมือหลักในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร หลายองค์กรจึงได้เริ่มต้น ดำเนินการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานมาจัดเก็บในระบบฐานความรู้ (Knowledge Base) โดย การขออย่างเป็นทางการ (สั่ง) ให้ทุกคนที่เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในองค์กรเขียนและเล่า ถ่ายทอดสิ่งที่ตนทราบ มาจัดเก็บไว้ในระบบฐานความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ในระยะแรกอาจจะมี ผู้เชี่ยวชาญส่งองค์ความรู้มาลงฐานข้อมูลในเบื้องต้น เพราะต้องปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่ง

เพื่อให้งานเสร็จตามคำสั่ง แต่งงานนั้นอาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีฐานข้อมูลที่ดี แต่ไม่มี “คน” เข้าไปใช้ประโยชน์ก็จะเปรียบเสมือนเรามีห้องสมุดที่ดีแต่ไม่มีคนเข้ามาอ่านและใช้ประโยชน์ก็จะไม่เกิดคุณค่าใด ๆ ขึ้น หรือผู้เชี่ยวชาญต้องการหาหนังสือเฉพาะเรื่อง แต่หาหนังสือที่ต้องการในห้องสมุดดังกล่าวไม่พบ ครั้งต่อไปผู้เชี่ยวชาญคนนั้นอาจจะไม่กลับมาใช้ประโยชน์จากห้องสมุดนั้นอีก ซึ่งหัวใจหลักในการก้าวสู่การประสานการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติคือ คนและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเต็มใจที่จะส่งมอบความรู้ไปให้แก่คนอื่น โดยองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ภายใต้บริบทขององค์กรก่อนที่จะเริ่มต้นการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552)

**ประเด็นที่ 3** อภิปรายผลการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้  
ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายเป็น 4 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input)** ของการถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลจาก 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติที่ 2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติที่ 3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ และมิติที่ 5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

**1.1 โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์กร** จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ควินน์ (Quinn, 1991 อ้างในพรพิมล ธรรมชาติกรมย์โชค 2550) ศึกษาคุณสมบัติหลัก 7 ประการที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจนประสบความสำเร็จ อันประกอบด้วยบรรยากาศและวิสัยทัศน์ (Atmosphere and Vision) นวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าของนวัตกรรม และมีการบริหารด้วยระบบค่านิยมและบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับฮาร์เม็ด (Ahmed, 1998) ให้เห็นว่าความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่าง ๆ และการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและแนวความคิดของเอแดร์ (Adair, 1996 อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง 2552) กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) ที่มีความยืดหยุ่นจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นที่มากกว่ารูปแบบองค์กร

เครื่องจักร (Mechanism) ที่มีการควบคุมเข้มงวด องค์การนวัตกรรมจะมีนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติมากกว่าการใช้กฎบังคับ จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ มีการสื่อสารภายในองค์การซึ่งเน้นการสื่อสารโดยการพูดคุย มากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษรและจะให้การยอมรับ (Respect) กันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Colleague) การสร้างนวัตกรรมในองค์การจะให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบของทีมงาน ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เพื่อเพิ่มความหลากหลายของความคิด ทักษะ และช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ในการสื่อสารและยืดหยุ่นในการทำงาน

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรแห่งความชาญฉลาดต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชัดเจน และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนซึ่งคณะแพทยศาสตร์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐชั้นนำที่ประสบความสำเร็จกำหนดพันธกิจที่มีความชัดเจน เช่น “ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีพันธกิจที่จะจัดการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำการวิจัย สร้างบรรยากาศทางวิชาการ ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และนำมาซึ่งศรัทธาและความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต” หรือ พันธกิจของคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย “พันธกิจขององค์กร ได้แก่ 1. ให้บริการรักษาพยาบาล ฟื้นฟูสมรรถภาพป้องกันโรคและสร้างเสริมสุขภาพที่เป็นเลิศด้วยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมทางการแพทย์และการพยาบาลสนับสนุนการค้นคว้าวิจัย ฝึกอบรมและบริการวิชาการที่เป็นแหล่งอ้างอิงได้ในระดับสากล 2. บริหารจัดการองค์กรให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพทางการเงิน มีธรรมาภิบาล เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร” ซึ่งพันธกิจเหล่านี้จะเป็นกำหนดทิศทางและวิธีการสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดด้านองค์ประกอบการถ่ายโอนความรู้ของ นัทธิ จิตสว่าง (2549) ได้กล่าวว่าการทำให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก และองค์ประกอบที่สำคัญลำดับแรกคือ มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม นอกจากนั้นแนวคิดด้าน องค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้ของวิจารณ์ พาณิช (2549) นั้นครอบคลุมเนื้อหาในด้านสำคัญ 2 ประการแรกคือการให้ความสำคัญกับ 1) เป้าหมายของงาน องค์กร 2) วิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรมีความเหมาะสมเพียงใด รวมถึงแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของซิดแดนมานลักกา

(Sydänmaanlakka, 2002) องค์กรอัจฉริยะมีความสามารถที่จะเริ่มตัวมันเองใหม่อย่างต่อเนื่องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และมีการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการบริหารวิสัยทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้ทุกๆ คนได้ทราบถึงเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกัน นอกจากนั้นวิสัยทัศน์ยังต้องสามารถแบ่งย่อยๆ ลงไปได้อีก และมีการใช้การติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติที่ถูกต้องได้

**1.3 นโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร** จากมิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาคือ องค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน และ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาส พัฒนาและการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 17) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งประกอบด้วย 1. การมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ดี และสามารถสื่อสารให้คนเข้าใจได้ 2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3. ขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั้งนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันด้วย และปัจจัยเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยเครื่องมือ หรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น .SWOT Analysis, Strategy Map, Balanced Scorecard, PMQA, Change Management, Knowledge Management (KM) การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินความคุ้มค่า เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่ การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิค ให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ HPO (High Performance Organization ) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งความชาญฉลาด

**1.4 ความมุ่งมั่นของผู้นำและภาวะผู้นำ** จากมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร พบว่า การที่ผู้นำมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด รองลงมาคือ ผู้นำให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และ ผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 12) ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีส่วน

สำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรสอดคล้องกับองค์กรสมรรถนะสูง หรือ High Performance Organization (HPO) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันด้วย และปัจจัยเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยเครื่องมือ หรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น SWOT Analysis, Strategy Map, Balanced Scorecard, PMQA, Change Management, Knowledge Management (KM) การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินความคุ้มค่า เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่ การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิค ให้เหมาะสมกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของผู้นำ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของกูซมาร์สกี (Kuczmariski, 2003) ให้ความเห็น ว่า องค์กรประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ ดังนี้ 1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน 2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (CIO) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม 3. มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้รัลฟ (Ralph, 2006) ผู้นำในองค์กรต้องเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.5 วัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งจากการสนทนากลุ่ม กรณีศึกษา ชุมชนนักปฏิบัติของสหวิชาชีพคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล "SIRSRAJ" ซึ่งประกอบด้วย S= Seniority = รักกันดูพี่น้อง, 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 คือ สิ่งที่ยังบอกถึงลักษณะของความเป็นศิริราช ความยึดถือ ค่านิยม และคุณลักษณะที่ดีต่างๆ ของ "คนศิริราช" ที่มีอยู่แล้วและได้รับการปลูกฝังหล่อหลอม และสืบทอดมาอย่างต่อเนื่องตลอด 120 ปี อันเป็นหลักยึดด้านจิตใจที่สำคัญที่ทำให้ "คนศิริราช" คิดและทำงานต่างๆ ไปในแนวทางเดียวกัน นั่นคือ ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยและองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้องค์กรไปถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการอีกด้วย นั่นคือ "คนศิริราช" ได้รับการหล่อหลอม ซึมซับ และปลูกฝังปรัชญา ความเชื่อ หลักคิดและค่านิยม อันเป็นที่มาแห่งการก่อตั้งโรงพยาบาลศิริราช ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รวมทั้งแนวคิดที่เป็นพระ

ปณิธาน / คำสอน ในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ที่ได้ทรงพระราชทานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม มาสู่แพทย์ พยาบาล และบุคลากรทุกสายงาน รวมทั้งนักศึกษาของศิริราช มาอย่างต่อเนื่องกว่า 120 ปี จนฝังแน่นอยู่ในจิตวิญญาณของบุคลากรศิริราชทุกคน

นอกจากนั้นบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมและค่านิยมเพื่อความสำเร็จขององค์กร “MEDISCU” ได้แก่ Morality (จริยธรรม) คือ การปฏิบัติงานที่คำนึงถึงจริยธรรมวิชาชีพ หลักศาสนา กฎหมาย ความเสมอภาค ความโปร่งใส และมนุษยธรรมตามหลักการของสภาการศึกษาไทย Excellence (ความเป็นเลิศ) คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพในระดับนานาชาติและเป็นเลิศทั้งในด้านการบริการ การเรียนการสอนและงานวิจัย สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร Dignity (ความภาคภูมิใจ) คือ ความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร ความผูกพันและภาคภูมิใจที่ทำงานในสถาบันภายใต้พระนาม “จุฬาลงกรณ์” Innovation (นวัตกรรมและการเรียนรู้) คือ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรและหน่วยงานมีการประเมินตนเองและพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสามารถทำให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม Social Responsibility (ความรับผิดชอบต่อสังคม) คือ การให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสาธารณะ มุ่งเน้นจริยธรรม การคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในส่วนที่เกี่ยวข้อง Continuous Improvement (พัฒนาอย่างต่อเนื่อง) คือ การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน มีความถูกต้อง ปลอดภัย และรวดเร็ว มีความผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้รับผลงานมีความประทับใจในการดูแลเอาใจใส่ มีการทบทวนผลการดำเนินการ และปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ Unity (สามัคคี) คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมในการทำงาน เพื่อนช่วยเพื่อน มีการประสานงานที่ราบรื่น สัมครสมานสามัคคี เชื่อมโยงและบูรณาการ สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Organization Models : Organization Learning) ที่เสนอโดย Marquardt & Reynolds 1994, อ้างถึงใน ปณิธา พันภัย, 2550) กล่าวคือวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดให้มีสิ่งจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง โดยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการรับฟังและเปิดเผย รวมทั้งสนับสนุนให้บุคคลรับผิดชอบต่อที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดเป็น

นิสัย เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการสนับสนุนขององค์กร และ มาควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt และ Reynolds ,1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าการสร้างวัฒนธรรมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

1.6 การบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และ องค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 เท่ากัน และ องค์กรมีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลตามลำดับ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 16) ซึ่งสอดคล้องกับเดโบวส์กี (Debowski, 2006: 46-48) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ที่เขานำเสนอในลักษณะ The Five P's of Strategic knowledge management อย่างน่าสนใจ คือการถ่ายโอนความรู้ที่ตัวบุคคลอันเป็นกลยุทธ์แห่งคุณค่า การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง และศูนย์ของบุคคลไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จะเป็นกลยุทธ์สำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ การสร้างชุมชนปฏิบัติแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน การสร้างสังคมการเรียนรู้รูปแบบอื่น รูปแบบการมีส่วนร่วมนั้นจะต้องมีการชักชวน โน้มน้าวให้นำเข้ามาสู่ความเป็นสังคม การร่วมมือกันด้านเศรษฐกิจ การขนส่ง ฯลฯ ซึ่งล้วนจะได้ประโยชน์จากการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในทางปรัชญาทั้งนี้ผู้นำในแต่ละระดับขององค์กร จะต้องเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญในการผลักดันให้บุคลากร ได้พบกับความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการพิจารณาถึงคุณสมบัติของบุคลากรและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และการทำงานเป็นทีม จากแนวคิดของโกห์ ( Goh , 2002 : อ้างถึงในยุรพร ศุทธรัตน์ (2549) กล่าวว่าการถ่ายโอนความรู้จะมีประสิทธิภาพเนื่องด้วยพนักงานในองค์กรจะต้องได้รับการฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และใช้ให้เกิดศักยภาพในการสื่อสารเพื่อการแชร์ข้อมูลให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมพื้นฐานในการแก้ปัญหาและการฝึกอบรมในเรื่องปฏิสัมพันธ์กลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานในองค์กร องค์กรควรมีการนำระบบรางวัลมาใช้เมื่อพนักงานมีการแชร์ข้อมูลข่าวสารในการแก้ไขปัญหา มีการตระหนักถึงคุณค่าต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การปรับปรุงการให้บริการผู้ให้บริการ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้องค์กรมีวัฒนธรรมของการถ่ายโอนความรู้ และพนักงานมีพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จากผลการวิจัยพบว่าการใช้สารสนเทศเพื่อการถ่ายโอนความรู้มีความสำคัญเท่ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแนวคิดของโกห์ (Goh, 2002: อ้างถึงในยุรพร ศุภรัตน์, 2549) กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้ต้องอาศัยโครงสร้างที่สนับสนุน (Support structures) ซึ่งปัจจุบันนี้แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ เทคโนโลยี การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ รางวัล และการออกแบบองค์การ ซึ่งประการแรกของโครงสร้างที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญคือ การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา เทคโนโลยีจะต้องช่วยสนับสนุนการสื่อสารในแนวนอนและทำให้พนักงานสามารถแชร์ (แบ่งปันข้อมูล) และเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ และฐานข้อมูลความรู้ขององค์การได้โดยง่าย นำไปสู่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ดังนั้นการใช้ความรู้หรือการนำความรู้ไปใช้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการใช้ความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งในวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Acquisition) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) และ การใช้ความรู้ (Knowledge Use) (DiBella และ Nevis, 1998) และ การใช้ความรู้แตกต่างจากการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความจำขององค์การและการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในชั้นก่อน การเข้าใจถึงกระบวนการใช้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการต้องการให้พนักงานเข้าใจ และใช้ความรู้ในการสร้างกิจกรรมและการตัดสินใจ การใช้ความรู้จึงเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่การกระทำ ซึ่งหัวใจของการใช้ความรู้ คือ การประสานร่วมมือกัน โดยอาจจะเป็นการประสานร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์การ หรือการถ่ายโอนและใช้ความรู้ระหว่างองค์การในรูปแบบของการสร้างเครือข่าย การเป็นพันธมิตร ซึ่งผู้จัดการ

1.8 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) จากผลการวิจัยพบว่า การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ หมายถึง ระบบการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหลักการปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ที่จะเสริมพลังอำนาจระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับ Bowen และ ลอเลอร์ (Bowen and Lawler, 1992) ได้ธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ

คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงานขององค์กร และการให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติงาน ขณะที่เทบบิท (Tebbitt, 1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแลโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์กรโดยไม่มี การบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนักวิชาการองค์กร แลชลีย์ (Lashley, 1997) กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1. การกำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร 2. การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจในการทำงาน เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง 3. การเตรียมปัจจัยและวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ 4. การดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้ และ 5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ สรุปหลักการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของนักวิชาการฮาร์วีและโดเล็ต (Harvey and Drolet, 1994) คือการสร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง ส่งเสริมการยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม ให้เกิดสนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน เน้นให้บุคลากรทำงานที่สำคัญ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน

**ส่วนที่ 2 กระบวนการ (Process)** ถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลจาก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 4. มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และมิติที่ 6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ

มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า การวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ องค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร รองลงมาคือองค์กรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ องค์กรมีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบตามลำดับ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 19) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการถ่ายโอนความรู้ของ Daniel, Hempel และ Srinivasan (2002) ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ (Generation) การ

ปรับเปลี่ยนข้อมูล (Transformation) การเผยแพร่ข้อมูล (Diffusion) การรับข้อมูล (Reception) การยอมรับไปใช้ (Adoption) และการใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization) สำหรับวิธีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ได้แก่ การโค้ช (Coaching) กระบวนการกลุ่ม (Group Process) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ระบบให้คำปรึกษา/คำแนะนำ (Consultation) ระบบตรวจสอบ (Inspection) การทดลองปฏิบัติ (Experiment) และทักษะการคิด (Thinking Skills) นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่า กระบวนการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการแบ่งปันความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากความรู้

มิติด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า องค์กรจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กรเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน และวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยง และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับกลุ่ม/ทีม (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 21) ซึ่งสอดคล้องกับระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) ตามแนวคิดของมาควอต (Marquardt, 2002) ซึ่งประกอบด้วย 6 กิจกรรมซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในการกระจายข้อมูลหลายช่องทางในเวลาต่างกัน เป็นการต่อเนื่องของการกรองการรับรู้ กิจกรรมเชิงรุกและเชิงรับ ได้แก่ 1) การแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศทั้งภายในและนอกองค์กร 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้กระบวนการที่หลากหลาย อาทิ นวัตกรรม การวิจัย และการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม 3) การเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล มีการเรียบเรียงใหม่ (reconstructing) ตรวจสอบความถูกต้อง (validation) และเก็บเป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาความหมายของข้อมูลได้ 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่โดยผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และตัวบุคคล ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ 6) การใช้และการประเมินความรู้เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งโกห์ (Goh, 2002) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการถ่ายโอนความรู้ คือ ชนิดของความรู้ ว่ากระบวนการทางการถ่ายโอนความรู้ที่องค์กรใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรนั้น เป็นการจัดการสำหรับการถ่ายโอนความรู้ชนิดใด เช่น เป็นการถ่ายโอนความรู้ประเภทความรู้ที่เด่นชัด (Explicit knowledge)

ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์/ผลผลิต (Output / Outcome) และประสิทธิผลของการถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลมิติที่ 7 คือ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า องค์กรมีการนำผลลัพธ์ไป

ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ องค์กรมีการเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการวัดประเมินผล และองค์กรมีการจัดการด้านสารสนเทศที่รวบรวมรหัสจัดเก็บในการถ่ายโอนความรู้ ตามลำดับ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 22) ซึ่งได้แก่ นวัตกรรม (Innovation) แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ (Re-Created Research) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) พบว่านอร์ดและทักเกอร์ (Nord, W.R., and Tucker, S., 1987 : อ้างถึงในกีรติ ยศยิ่งยง(2552).อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม (Radical Innovation) โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (value) ความเชื่อ (belief) ตลอดจนระบบคุณค่า (value system) รูปแบบเดิม ๆ ของสังคมอย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ตจัดว่าเป็นนวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอระบบอินเทอร์เน็ตทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่า โลกข้อมูลข่าวสารจำกัดอยู่ในวงเฉพาะทั้งในด้านเวลา และสถานที่นั้นเปลี่ยนไป อินเทอร์เน็ตเปิดโอกาสให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัด ทั้งในด้านของเวลาและระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป ส่วนนักวิชาการด้านนวัตกรรม ชุมปิเตอร์ (Schumpeter ,1975) ได้องค์ประกอบใหม่ (New Combinations) หรือมีลักษณะของความใหม่ (Degree of Novelty) ของนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งประการแรก ได้แก่การเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่

นอกจากนั้น เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 2000 ศูนย์การผลิตและควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเน้นการถ่ายโอนความรู้ในชุมชน ชุมชนในที่นี้หมายถึง ทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน ซึ่งถ้าพิจารณาจากพัฒนาของการถ่ายโอนความรู้ ชุมชนปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of Best Practice) ในการเริ่มต้นนำการถ่ายโอนความรู้มาใช้ องค์กรอาจมีการสร้างชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเป็นการรวม กลุ่มของพนักงานที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีกลุ่มหรือทีมงานที่สนใจในเรื่องเดียวกัน และอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน เช่น ชุมชนปฏิบัติของพนักงานซ่อมเครื่องจักร ชุมชนปฏิบัติของนักการตลาด กลุ่มคนเหล่านี้จะแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบและสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ชุมชนความรู้ (Knowledge Communities) จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ทักษะในการบริหารจัดการ พรสวรรค์ทางด้านการพัฒนาและอื่นๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลกับการถ่ายโอนความรู้ ชุมชนปฏิบัติเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่าการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการถ่ายโอนความรู้โดยใช้รูปแบบของชุมชนปฏิบัติคือคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลศิริราช

ซึ่งมีชุมชนปฏิบัติที่แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และความรู้จากการปฏิบัติอยู่ถึง 17 ชุมชน เช่น ชุมชนความปลอดภัยเรื่องยาชุมชนการบริหารยาในผู้ป่วยเด็ก จนถึงปัจจุบันซึ่งผู้วิจัยได้ติดตามการพัฒนาถึงผลลัพธ์/ผลผลิต (Output / Outcome) และประสิทธิผลของการถ่ายทอดความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กรณีศึกษาสหวิชาชีพเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2556 พบว่ามีการขยายผลไปถึงชุมชนปฏิบัติการรักษาโรคติดเชื้อในกระแสโลหิต (CoP Sepsis) ชุมชนปฏิบัติการจัดการความเจ็บปวด (CoP Pain Management) และชุมชนปฏิบัติการดูแลรักษาแผล (CoP Wound Care) เป็นต้น

**ส่วนที่ 4. ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer)** ของการถ่ายทอดความรู้และการสะท้อนข้อมูลกลับ ประเด็นพิจารณาได้แก่ ความไว้วางใจ (Trust), แรงจูงใจ (Motivation), การให้รางวัล (Rewards), การตระหนักรู้ (Recognition), คุณค่าทางการจัดการ (Managerial Value), ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) จากผลการวิจัยพบว่า **การไว้วางใจมีความสำคัญ** เพราะจะช่วยทำให้สามารถพิจารณาถึงสิ่งที่คุณเลือกที่จะทำและสิ่งที่คุณมีสมรรถนะที่จะทำได้ (Dasgupta, 1988) การไว้วางใจจะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือและการสั่นไหวของข้อมูลสารสนเทศและความรู้ (Kasperson, Golding, and Tuler, 1992) การมีการไว้วางใจในระดับสูงจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือและการแลกเปลี่ยน ส่วนการมีไว้วางใจในระดับต่ำจะก่อให้เกิดสภาวะการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่น (Sitkin & Roth, 1993) การไว้วางใจจะช่วยลดความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เมื่อมีการไว้วางใจเกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้บุคคลมีความซึ่งตรงและมีความเปิดเผยซึ่งกันและกัน ทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก

โรเบิร์ตส์ (Roberts, 2000) กล่าวถึง การไว้วางใจว่า แม้ว่าในทัศนเกี่ยวกับการไว้วางใจยังไม่ชัดเจนเด็ดขาด แต่การไว้วางใจมีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจฐานความรู้ เนื่องจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมีมากในยุคของการค้าเสรี การไว้วางใจจะเป็นกลไกในการลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการไว้วางใจมาก่อน เช่นเดียวกับวูดส์ (Woods, 2001) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การไว้วางใจภายในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการความรู้ และการสร้างทีมงาน และปัจจัยของการไว้วางใจตามแนวคิดของรอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 1999) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการไว้วางใจในของบุคคล คือ 1) ความมีคุณธรรม (Integrity) : ความซื่อสัตย์ การไม่พูด

ปต 2) สมรรถนะ (Competence) : เทคนิค ความรู้ ความชำนาญระหว่างบุคคล 3) ความมั่นคง (Consistency) : เชื่อถือได้ ทำนายได้ และการตัดสินใจที่ดีและมีเหตุผล 4) ความจงรักภักดี (Loyalty) : ความเต็มใจที่จะปกป้องและรักษาบุคคล และ 5) ความเปิดเผย (Openness) : เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ และข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ

การตอบสนองของความต้องการของผู้รับบริการ พบว่า การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ตามลำดับ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 18) ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt & Reynolds (1994, อ้างถึงใน ปณิตา พันภัย, 2550) กล่าวคือ การให้อำนาจพนักงาน และเสริมสร้างพลังของพนักงาน โดยการลดการพึ่งพิงผู้อื่น และผลักดันให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานตัดสินใจ แก้ปัญหา เพิ่มผลผลิต และสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้การคิดและการกระทำของพนักงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การของมาคควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt และ Reynolds, 1994) คือการกระตุ้นให้เกิดการทำลองและกล้าเสี่ยง (Encourage Experiment and Risk Taking) การมีระบบระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้ผลตอบแทนและความสำเร็จต่อบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ การสร้างกลไกเพื่อเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องดำเนินการเผยแพร่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และ การให้เพิ่มพลังอำนาจบุคคล (Empower People) โดยมีการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเพิ่มพลังอำนาจการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีความคิดสร้างสรรค์

การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics) ให้เกิดการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดจากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) พบว่าการสร้างพลวัตการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับ และการเรียนรู้ระดับองค์กร 2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) 3) ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมศักยภาพ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการสนทนา

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินต่างๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ และความชำนาญทั้งสิ้น พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้กับผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องการความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง และการสื่อสารให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้

การปรับเปลี่ยนองค์กร ((Organization Transformation) ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กรของไทยได้รับเอาแนวคิดการบริหารจากต่างประเทศมาใช้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อที่จะดำรงสถานภาพทางการแข่งขัน ดังนั้นสถานภาพที่องค์กรต้องการคือการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน" จากภาวะปัจจัยต่างๆจึงทำให้เกิดความปรารถนาที่จะสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้อันได้แก่ การเรียนรู้(Learning) องค์กร(Organization) คน(People) ความรู้(Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)

เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ถือหุ้น (Stakeholder) รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และผู้ใช้บริการขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของ

องค์กรได้ ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจบุคคลอื่น และสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) นอกจากนั้นพบว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่อคาดการณ์และเตรียมการสำหรับการปรับตัวที่เหมาะสม การคาดการณ์ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมได้ รวมทั้งองค์กรสามารถเลือกเป้าหมายด้านสภาพแวดล้อมที่จะตอบโต้ได้ด้วยการกำหนดสิ่งที่จะเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดได้ (Marquardt & Reynolds (1994, อ้างถึงใน ปณิตา พันภัย, 2550)

นอกจากนั้นแรงจูงใจ (Motivation) การให้รางวัล (Rewards) และคุณค่าทางการจัดการ (Managerial Value) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกิบสัน อีเวนวิชและดอนเนล (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 2000 อ้างถึงในภัทราวดี มากมี (2552) กล่าวว่าประสิทธิผลมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุแตกต่างกัน ได้แก่ 1) ประสิทธิผลระดับองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง (Structure) กระบวนการต่างๆ (Processes) และวัฒนธรรม (Culture) 2) ประสิทธิผลระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กร ที่ทำงานในหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ สถานภาพ (Status) บทบาท (Roles) และบรรทัดฐาน 3) ประสิทธิผลระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาวัดและประเมินประสิทธิผลระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการได้รับรางวัลตอบแทน ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และ ความผูกพันต่อองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัย และการอภิปรายผล เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจ การถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด มีข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### 1.1 ผู้บริหาร:

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารยังไม่มีกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ และในการผู้นำไม่รู้ถึงคุณค่าของการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่สถาบันอุดมศึกษาแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์จิตอาสา ดังนั้นการดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันอุดมศึกษาแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

#### 1.2 การสร้างทีมขับเคลื่อน:

จากการวิจัยพบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการถ่ายโอนความรู้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการถ่ายโอนความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันอุดมศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ เพื่อให้การดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการถ่ายโอนความรู้ได้

#### 1.3 การจัดทำกระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan-Do- Check -Act):

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ยังขาดทักษะการทำงานเป็นทีม และไม่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการถ่ายโอนความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตาม

อย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

#### 1.4 การเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (Accessibility):

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษายังขาดโอกาสในการเข้าถึงข้อมูล พบว่าวิธีการใดก็ได้ที่เมื่อกระทำแล้วสามารถส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่อย่างง่าย และสะดวกรวดเร็ว เช่น การสร้างห้องสมุดออนไลน์ สนับสนุนและบริจาคอุปกรณ์เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ (Generation) รวมทั้งสามารถนำความรู้และข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน (Utilization) หรือการทำงานให้ได้มากที่สุด โดยร่วมกันทำให้ความรู้เป็นเรื่อง "หยิบง่าย ใกล้เคียง" รวมถึงการสร้าง การสนับสนุนและพัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ก็จะทำให้ทุกๆ คนเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น

#### 1.5 การเปิดใจยอมรับ (Openness):

จากการวิจัยพบว่า อุปสรรคสำคัญคือการไม่ยอมรับฟังและไม่เปิดใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สถาบันอุดมศึกษาอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

#### 1.6 การมีส่วนร่วม:

จากการวิจัยพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการถ่ายโอนความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

#### 1.7 การสร้างบรรยากาศ:

จากการวิจัยพบว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้การถ่ายโอนความรู้มีประสิทธิภาพ การดำเนินการกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เข้าใจ เป็นต้น

### 1.8 การจัดทำมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้:

จากผลการวิจัยพบว่า การถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งขาดการส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดความรู้ออกมาจากระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสนทรียสนทนา (Dialogue) หรือ กระบวนการสภากาแฟโลก (World Café) เป็นต้น

### 1.9 การให้รางวัลยกย่องชมเชย:

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญของผู้จัดหาความรู้ (Supplier) คือ การให้รางวัล (Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลพนักงาน การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง การประกวด CoP ดีเด่น การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตร หรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

### 1.10 การจัดเอกสารประกันคุณภาพ:

จากการวิจัยพบว่า การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) มีความสำคัญที่ต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพให้มีมาตรฐาน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาสามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ สถาบันอุดมศึกษาควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการถ่ายโอนความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.10 การสื่อสารภายในสถาบันอุดมศึกษา:

จากการวิจัยพบว่าปัญหาสำคัญของการถ่ายโอนความรู้คือขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดทำวารสารหรือจุลสารการถ่ายโอนความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การถ่ายโอนความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ Web Blog

ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น Word Press หรือ Movable Type เป็นต้น

#### 1.11 การพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา:

ควรมีการนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปพัฒนาและขยายผลในสถาบันอุดมศึกษา (Practical contribution) โดยเน้นการวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output /Outcome), ปัจจัยนำเข้า (Input), กระบวนการทำงาน (Process) ของหน่วยงาน/สถาบันอุดมศึกษา (Unit) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการถ่ายโอนความรู้ของ Daniel, Hempel และ Srinivasan (2002) ว่าขั้นตอนการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ (Generation) การปรับเปลี่ยนข้อมูล (Transformation) การเผยแพร่ข้อมูล (Diffusion) การรับข้อมูล (Reception) การยอมรับไปใช้ (Adoption) และการใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization) ร่วมกับการใช้วิธีการเสริมพลังอำนาจเพื่อสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ด้วยวิธีการโค้ช (Coaching) กระบวนการกลุ่ม (Group Process) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ระบบให้คำปรึกษา/คำแนะนำ (Consultation) ระบบตรวจสอบ (Inspection) การทดลองปฏิบัติ (Experiment) และทักษะการคิด (Thinking Skills) และวิเคราะห์ผู้จัดหาความรู้ (Supplier) และความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ (Outcome) ของการถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคลและการสะท้อนข้อมูลกลับเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust), แรงจูงใจ (Motivation), การให้รางวัล (Rewards), การตระหนักรู้ (Recognition), คุณค่าทางการจัดการ (Managerial Value), ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) รวมทั้งทำให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ทั้ง 3 ด้านได้แก่ ด้านความรู้ (K: Knowledge), ด้านทักษะ (S: Skill) และด้านสมรรถนะและความสามารถ (A: Ability) เพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับผู้ใช้บริการ และเพิ่มมูลค่าแก่ผู้รับบริการ (Customer Value Innovation) นำไปสู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด ได้แก่ T:การทำงานเป็นทีม (Team Work), A:การสร้างความตระหนักรู้และมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Achievable), L: สมรรถนะและความสามารถในการจัดการขององค์กร (Learning Ability), E:กระบวนการเสริมพลังอำนาจและภาวะนำตนเองให้ปฏิบัติได้ (Empowerment), N :การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (New Paradigm to Change), T: เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Technology), E: การจัดการคุณภาพที่เหมาะสม (Efficiency Methods) และ D: การวัดประสิทธิผลขององค์กรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Drive Organizational Culture) อันจะทำให้เกิดนวัตกรรมเชิงกระบวนการและเชิงโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1. เนื่องจากแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษาและบริบทที่ต่างกั น การศึกษาการถ่ายโอนความรู้ ที่เป็นข้อมูลที่ง่ายและเป็นประโยชน์ในการนำลงสู่การปฏิบัติ อาจจำกัดการนำเสนอเฉพาะจุดเด่นหรือมิติที่ที่เป็นจุดแข็งของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบัน รวมถึงคณะแพทยศาสตร์ของเอกชน ตลอดจนควรนำเสนอให้เห็นความแตกต่างของคณะ แพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน (โรงเรียนแพทย์) เพื่อเทียบเคียงอัตลักษณ์ของการถ่ายโอนความรู้

2.2 การนำเสนอผลการวิจัย อาจศึกษาเป็นกรณีศึกษาที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ชุมชนของนักปฏิบัติ (Community of Practice) ผลงานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ (Creative Research) เป็นกรณีไปเพื่อให้ได้ความรู้ที่ฝังลึก Tacit Knowledge) ของแต่ละสถาบัน

2.3. ควรศึกษาถึงผลกระทบเชิงลึกของการถ่ายโอนความรู้ที่มีต่อ โครงสร้าง สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละมิติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง โครงสร้างด้านการบริหาร บรรยากาศสถาบันอุดมศึกษา วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อ ทั้ง ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับบุคคล

2.4 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใน สถาบันอุดมศึกษารูปแบบอื่นๆ เช่นในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนและคณะวิชาอื่น ที่มีความ ต้องการในการนำพาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา