

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จดังหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ (knowledge management)

- 1.1 ความเป็นมาของการจัดการความรู้
- 1.2 ความหมายของการจัดการความรู้
- 1.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้
- 1.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
- 1.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
- 1.6 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้
- 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้ในหอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรม งานการพยาบาลผู้ป่วยศัลยศาสตร์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

การจัดการความรู้

ความเป็นมาของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยเริ่มจากประมาณปี 1978-1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้มีแนวคิดว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัว ในยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) วงจร “SECI” ของโนนากะ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) ระหว่างความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้ง ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะคือ socialization หรือกระบวนการทางสังคมเป็นการเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึกกับความรู้ฝังลึกของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง externalization หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกเป็นการเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง โดยสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร combination หรือการเชื่อมโยงกันเป็นการเปลี่ยนจากความรู้ชัดแจ้งกับความรู้ชัดแจ้ง โดยรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้งที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ๆ และ Internalization หรือการสังเคราะห์จากภายในเป็นการเปลี่ยนจากความรู้ชัดแจ้งกับความรู้ฝังลึก มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้ไปปฏิบัติ ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในยุคที่สามประมาณปี 2003 มองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นจึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อนมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพผลของการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ (บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2548) องค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ได้ถูกกล่าวถึงในต่างประเทศมาตั้งแต่ ศตวรรษที่ 19 การจัดการความรู้ขององค์กรในโลกตะวันตกจะเน้นในเรื่องของ “การคิดวิเคราะห์” และจัดเก็บความรู้ต่างๆอย่างเป็นระบบให้เป็น “ความรู้ชัดแจ้ง” โดยใช้เทคโนโลยีคือการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ แต่ทำให้ขาดบริบทต่างๆของการแลกเปลี่ยนความรู้ ในขณะที่องค์กรในซีกโลกตะวันออกให้ความสำคัญกับการได้รับความรู้โดยอาศัย “ประสบการณ์” ส่วนบุคคลนำมาสื่อสารพูดคุยกันแบบเห็นหน้าและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อเสียคือถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนกับคนอื่นก็อาจเกิดการผัดผ่อนได้ จึงควรผสมผสาน “การคิดวิเคราะห์” ของทางตะวันตกกับการเรียนรู้แบบ “ประสบการณ์” ของแบบตะวันออกเข้าด้วยกันในการสร้างความรู้ใหม่ๆ (กนกพร กลีบบัว, 2550) การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งในสังคมยุคปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าองค์ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่อาจกล่าวได้ว่ามีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กรและการที่องค์กรจะมีความรู้ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะเป็นผู้แสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และทุกคนได้นำความรู้นั้นมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย (Garvin 1993 อ้างในยุรพร สุทธรัตน์, 2553) ในระบบการดูแลสุขภาพเป็นความท้าทายในการใช้การจัดการความรู้เนื่องจากเป็นระบบที่ยุ่งยากซับซ้อน มีผลกระทบของความผิดพลาดในการรักษา ความไร้ประสิทธิภาพและระยะเวลาในการรอคอย ความยั่งยืนในการพัฒนาความรู้ในด้านการรักษาและการลดต้นทุนในเรื่องการดูแลสุขภาพ การจัดการความรู้ในการดูแลสุขภาพมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ การนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มาใช้ถูกคาดหวังใน

การยกระดับคุณภาพการดูแลสุขภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการนำหลักฐานเชิงประจักษ์และผลที่ได้จากความร่วมมือในการนำความรู้ที่ดีที่สุดมาใช้และทำให้เกิดนวัตกรรม(El Morr & Subercaze, 2010)

ส่วนการจัดการความรู้ในประเทศไทยในอดีต มิได้บันทึกไว้โดยตรง แต่มักจะแทรกอยู่ในพงศาวดารหรือนิทานพื้นบ้าน เช่นการประดิษฐ์อักษรไทยของพ่อขุนรามคำแหงมหาราช การจัดการความรู้ที่วัดโพธิ์และการจัดการความรู้วิถีโจรกรรมของโจรจันทร์โดย สมเด็จพระมหาคัมภีร์ญาณูปาทิโก (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร, 2550) ประเทศไทยใช้การจัดการความรู้ในระบบการดูแลสุขภาพโดยมีการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นบนพื้นฐานองค์ความรู้ทางวิชาการ เป็นการกำหนด เพื่อชี้นำทิศทางการพัฒนาสุขภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้สังคมไทยมีสุขภาพอย่างยั่งยืนสมดุลและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาสุขภาพไทยไปสู่ระบบสุขภาพพอเพียงสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการสร้างระบบสุขภาพฐานความรู้ด้วยการจัดการความรู้ เป็นการสร้างระบบการจัดการที่เน้นการใช้ความรู้เป็นฐานในการตัดสินใจด้วยการสร้างวัฒนธรรมการวิจัยและการจัดการความรู้ในทุกระดับองค์กรด้านสุขภาพ (ปราชญ์บุญวงศ์วิโรจน์, 2550) ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 3 มาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิต อ่างในพิเชฐ บัญญัติ, 2552)

ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ นั้น จากการศึกษาพบว่ามีผู้รู้หลายคนได้กล่าวไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2545)ให้ความหมายของการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งได้แก่ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้



การแบ่งปันความรู้ การตีความและประยุกต์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อผลในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2548) ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

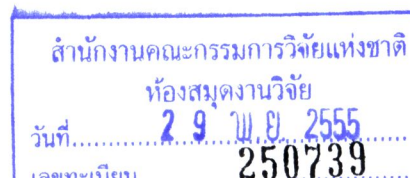
กิริติ ยศยิ่งยง (2549) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหาคัดเลือกจัดการและเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสมและเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันและ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2549) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นวิธีการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน

พิเชฐ บัญญัติ (2552) ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือเครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บ รับ สร้างและต่อยอดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ โดยอาศัยพลังปัญญาหรือสินทรัพย์ทางปัญญาของคนในองค์กรเป็นหลักและสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้นำไปใช้ต่อได้ง่ายจนกลายเป็นความฉลาดขององค์กรที่แสดงให้เห็นในรูปของสมรรถนะหลักขององค์กร

โนนากะ (Nonaka, 1995) ให้ความหมายของการจัดการความรู้หรือการจัดการบนฐานความรู้ (knowledge-based management: KBM) เป็นกระบวนการจัดการที่ต้องอาศัยการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม



อาร์เธอร์แอนเดอร์สันและสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา (Arthur Andersen, & The American Productivity & Quality Center: APQC, 1996. อ้างในบัณฑิต วิจารณ์, 2547) ให้ความหมายของการจัดการความรู้หมายถึงวิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรเกิดเป็นความรู้ที่ชัดเจนและนำไปใช้ตามความต้องการของบุคลากรและทันเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ดาเวนพอร์ตและพรุสาก(Davenport & Prusak อ้างในกิริติ ยศยิ่งยง, 2549) ให้คำจำกัดความว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา คัดเลือก จัดการและเผยแพร่สารสนเทศเพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

สไครม์ (Skyrme, 1998) ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือการบริหารจัดการความรู้ที่จำเป็นขององค์กรให้เกิดความชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

เคนเนอร์ และเฟอร์นันเดส(Kenner & Fernandes, 2001) ให้ความหมายของการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงความรู้ไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญาและเผยแพร่ความรู้

โอเดล (O'Dell, 2002) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นวิธีการอย่างเป็นระบบที่ช่วยให้สารสนเทศและความรู้เกิดขึ้น และหมุนเวียนไปสู่บุคคลที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อการนำไปสร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่า

ดีโบวสกี (Debowski, 2006) ให้ความหมายของการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการระบุนความรู้ การจับ รวบรวมทำให้เป็นระบบและเผยแพร่ทรัพย์สินทางปัญญาที่ผ่านการสังเคราะห์เพื่อให้เกิดผลสำเร็จระยะยาวขององค์กร

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดการความรู้หมายถึงวิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการพัฒนาความรู้ของบุคคลและองค์กรที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรเกิดเป็นความรู้ที่ชัดเจนเป็นกิจกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงความรู้ไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญาโดยการสร้างความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ส่งเสริมสนับสนุนให้คนได้เข้าถึงถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เผยแพร่ประยุกต์ความรู้สร้างนวัตกรรมต่อยอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมและนำไปใช้ตามความต้องการของบุคลากรและทันเวลาส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดผลสำเร็จระยะยาวขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้ความหมายการจัดการความรู้ขององค์กรตามกรอบแนวคิดของอาร์เธอร์ แอนเดอร์สันและสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา ซึ่งหมายถึงวิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรเกิดเป็นความรู้ที่ชัดเจนและนำไปใช้ตามความต้องการของบุคลากรและทันเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เนื่องจากชัดเจนและกระชับ ง่ายต่อการนำไปใช้

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ นั้นมีแนวทางในการดำเนินการหรือกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ที่มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรพิจารณากรอบแนวคิดการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน ผู้รู้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบที่น่าสนใจคือ รูเบนสไตน์-มอนตาโน (Bonnie Rubenstein-Montano อ้างในบุญดี บุญญากิจและคณะ, 2549) ได้แบ่งชนิดของกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรเป็น 3 กลุ่มคือ แบบพัฒนาการของความรู้ในองค์กร (prescriptive) แบบขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ (descriptive) และแบบผสมผสานระหว่างแบบพัฒนาการของความรู้ในองค์กรและแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. กรอบแนวคิดแบบพัฒนาการของความรู้ในองค์กรเป็นกรอบแนวคิดที่พบมากที่สุดซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (knowledge cycle)” ซึ่งแต่ละกรอบแนวคิดจะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบแต่โดยเนื้อหาหลักๆ คือ กรอบแนวคิดการจัดการความรู้จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

1.1 การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (knowledge identification)

1.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)

1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)

1.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)

1.6 การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)

1.7 การเรียนรู้ (learning)

ตัวอย่างของกรอบแนวคิดแบบพัฒนาการของความรู้ในองค์กรเช่น

1) โนนากะ(Nonaka, 1991) ได้นำเสนอวงจร “SECI” กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ ระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะคือ socialization externalization combination และInternalization

2) วิ็ก (Wiig, 1993) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มเรียกว่าเสาหลักของการจัดการความรู้ (pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆเพื่อทำให้วงจรความรู้ครบถ้วนซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการถ่ายทอดความรู้ (transfer)

2. กรอบแนวคิดแบบขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ (descriptive) เช่นวัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตัวอย่างของกรอบแนวคิดแบบขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้เช่น

2.1 ลีโอนาร์ด-บาร์ตอน(Leonard-Barton, 1995) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 อย่างคือ 1) แบ่งปันและการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) ให้ความสำคัญและนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆจากภายนอกองค์กรมาใช้ 3) ทดลองและพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่ 4) บูรณาการวิธีการและเครื่องมือเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จ

2.2 ลีโอนาร์ด-บาร์ตอน(Leonard-Barton, 1995) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.2.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆและความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.2.2 ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดการความรู้ โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้

2.2.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนคือ การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติและการขยายผล

3. กรอบแนวคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบแนวคิดที่ผสมผสานกรอบแนวคิดแบบพัฒนาการของความรู้ในองค์กรและแบบขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อต่อการจัดการได้สำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้เข้าด้วยกัน ประกอบด้วยองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จและอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วยตัวอย่างของกรอบแนวคิดแบบผสมผสานเช่น

3.1 อาร์เธอร์ แอนเดอร์สันและสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่างซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้ การรวบรวมความรู้ การปรับแต่งความรู้ การเรียบเรียงความรู้ การนำความรู้มาใช้ การแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้เป็นวงจรหมุนไปเรื่อยๆ และปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การวัดผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 องค์ความรู้ขององค์กร หมายถึงข้อมูล สารสนเทศที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษา หรือการค้นคว้าจนเกิดเป็นความเข้าใจและก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน ประกอบด้วยความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการเข้าใจสิ่งต่างๆอย่างลึกซึ้งเป็นความรู้ที่สื่อสารออกมาได้ยากไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูด ลายลักษณ์อักษรหรือตัวเลขได้ เช่น ทักษะในการทำงานทักษะในงานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ปัญหาเป็นต้น และความรู้ที่ชัดเจน เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมถ่ายทอดออกมาได้หลายรูปแบบเช่นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี สูตร ตัวเลข หรือคู่มือต่างๆ เป็นต้น

3.1.2 กระบวนการจัดการความรู้คือกระบวนการที่สนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ โดยการกำหนดความรู้ เป็นการตกลงว่าองค์กรจะใช้ความรู้เรื่องใดเป็นสิ่งที่ระบุทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กร การรวบรวมความรู้ เป็นการสะสม ดักจับ รวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินการโดยรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเปลี่ยนสภาพความรู้ตามที่ไ้ระบุไว้ การปรับแต่งความรู้ เป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมเสริมให้รู้นั้นเหมาะสมมีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด การเรียบเรียงความรู้ เป็นการนำรู้นั้นมาเรียบเรียงให้เป็นลำดับขั้นง่ายต่อการทำความเข้าใจ การนำความรู้มาใช้ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การแบ่งปันความรู้ เป็นการสร้างความไว้วางใจ

ระหว่างบุคลากรในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งที่ได้รับผลสำเร็จในการทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้นำไปต่อยอดได้โดยทุกคนไม่ต้องเริ่มต้นที่ศูนย์ และการสร้างความรู้ เป็นการคิด ค้นหา คว้า สิ่งที่จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร เป็นวงจรหมุนไปเรื่อยๆ

3.1.3 ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จมี 4 ประการคือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่น การสื่อสารที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2) วัฒนธรรมองค์กร (culture) หมายถึงบรรยากาศในองค์กร ความสำนึกของบุคลากรในองค์กร ความรู้สึกความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) เทคโนโลยี(technology) เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนวิทยาการที่ก้าวหน้า ที่มีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ และ4)การวัดผล การจัดการความรู้ (measurement)เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงาน

จากกรอบแนวคิดต่างๆ พบว่ามีจุดเด่นต่างกัน องค์กรสามารถนำไปใช้โดยพิจารณาจากบริบทของตนเอง เพื่อนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเอง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรของ อาร์เธอร์ แอนเดอร์สันและสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้ การรวบรวมความรู้ การปรับแต่งความรู้ การเรียบเรียงความรู้ การนำความรู้มาใช้ การแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้เป็นวงจรหมุนไปเรื่อยๆ ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จได้แก่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การวัดผล มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการความรู้ของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรมโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จ มีผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ผู้ศึกษาขอนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ความรู้ขององค์กร

1.1 ความหมายขององค์ความรู้ขององค์กร

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายขององค์ความรู้คือ สิ่งที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา

บดินทร์ วิจารณ์(2550) ให้ความหมายขององค์ความรู้คือ สิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาของพนักงานอันจะนำไปสู่บริการที่มีคุณภาพ การทำให้สินค้าและบริการมีความทันสมัย

บุรุษย ศิริมหาสาคร (2550) ให้ความหมายขององค์ความรู้คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ อักษร A - L ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2551) ให้ความหมายขององค์ความรู้คือ สารข้อมูล แนวคิด หลักการที่บุคคลรวบรวมได้จากประสบการณ์ ในวิถีชีวิตความรู้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคมและเทคโนโลยี บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา อบรม การรับถ่ายทอดทางวัฒนธรรม การรับรู้ การคิด และการฝึกปฏิบัติ จนสามารถสรุปสาระความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

ยามาซากิ (Yamazaki, อ้างในบุญดี บุญญาภิธและคณะ, 2549) ให้ความหมายขององค์ความรู้คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

ดาเวนพอร์ตและพรูเสก(Davenport & Prusak as cited in Baskerville & Dulipovici, 2006) กล่าวว่าความรู้คือกรอบของการผสมผสานของประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท ความรู้แจ้งชัดและกรอบสำหรับการประเมินค่าและการรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ

โดยสรุป องค์ความรู้ขององค์กรหมายถึงกรอบของการผสมผสานของความรู้ แนวคิด การฝึกปฏิบัติ หลักการที่บุคคลรวบรวมได้จากประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท ความรู้แจ้งชัด สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนา เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคมและเทคโนโลยี การรับถ่ายทอดทางวัฒนธรรม จนเกิดเป็นความ

เข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆหรือพัฒนาไปสู่ระดับที่ดีสูงขึ้น ของพนักงานอันจะนำไปสู่บริการที่มีคุณภาพ การทำให้สินค้าและบริการมีความทันสมัย

1.2 ประเภทขององค์ความรู้

องค์ความรู้ขององค์กรยังแบ่งประเภทตามผู้รู้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า มีผู้แบ่งความรู้เป็น 4 ระดับ คือ (1) รู้ว่าอะไร เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง เป็นความรู้ในระดับที่ผู้จบการศึกษามหาวิทยาลัยใหม่ ๆ มี (2) รู้ว่าทำอะไร เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เป็นความรู้ที่มีอยู่ในผู้จบมหาวิทยาลัยออกไปทำงาน 2-3 ปี ภายได้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อน (3) รู้ว่าทำไม เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (4) รู้ว่าทำไปทำไม เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) กล่าวว่า องค์ความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้งเป็นความรู้ที่สื่อสารออกมาได้ยากไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูด ลายลักษณ์อักษรหรือตัวเลขได้ เช่น ทักษะในการทำงาน ทักษะในงานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ ปัญหาเป็นต้น ส่วนความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมถ่ายทอดออกมาได้หลายรูปแบบเช่นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี สูตร ตัวเลข หรือคู่มือต่างๆ เป็นต้น

โนนากะและทาเคอุชิ(Nonaka & Takeuchi, 1995) ได้จำแนกลักษณะความรู้ออกเป็น 2 แบบคือ

1. ความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้ พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย หลักการจัดการความรู้เปรียบคนเป็นเสมือนสินทรัพย์หรือทุนที่จะเป็นปัจจัยหลักในกระบวนการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

เอ็ดวินสัน(Edvinsson อ้างในบุญดี บุญญาภิและคณะ, 2549) แบ่งความรู้ออกเป็น

3 ประเภทคือ

1. ความรู้เฉพาะบุคคล(individual knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน
2. ความรู้ขององค์กร(organizational knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น
3. ความรู้ที่เป็นระบบ(structural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือและจรรยาบรรณต่างๆในองค์กร

มาร์ควอดท์ (Marquardt อ้างในบดินทร์ วิจารณ์, 2550) แบ่งประเภทความรู้ได้ดังนี้
 รู้ว่าอะไร(know what) คือ รู้ว่าสารสนเทศใดบ้างที่จำเป็น รู้ว่าอย่างไร(know how) คือ รู้ว่าจะนำสารสนเทศนั้นไปใช้ได้อย่างไร รู้ว่าทำไม(know why) คือ รู้ว่าทำไมจึงจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนี้ รู้ว่าที่ไหน(know where) คือ รู้แหล่งที่จะค้นหาสารสนเทศนั้นและรู้ว่าเมื่อไร(know when) คือรู้ว่าเมื่อใดที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้น

วิก (Wiig อ้างในบดินทร์ วิจารณ์, 2550) แยกความแตกต่างของความรู้ออกไปอีก
 ดังนี้ การตั้งเป้าหมายหรืออุดมคติ เป็นการตั้งวิสัยทัศน์โดยรู้ว่าทำไปทำไม (care why) หรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ด้วยการชี้แนะตนเอง ความเป็นระบบ คือ รู้ว่าทำไม (know why) ซึ่งเป็นความรู้ที่ทำให้เข้าใจในระบบต่างๆ การนำไปปฏิบัติคือ รู้ว่าอย่างไร(know how) ซึ่งเป็นความรู้ในวิธีที่จะทำให้เกิดทักษะขั้นสูงและกลวิธีคือ รู้ว่าอะไร(know what) ซึ่งเป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานประจำวัน

โดยสรุป องค์ความรู้ขององค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ทักษะในการทำงาน ยากในการถ่ายทอด และความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมถ่ายทอดออกมาได้

2. กระบวนการของการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้ได้ความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีผู้รู้ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลายแนวคิด ดังนี้

บดินทร์ วิจารณ์(2547) กล่าวว่ากระบวนการจัดการองค์ความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. กำหนด (define) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนอง กลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลักๆขององค์กรคืออะไร (core competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

2. สร้าง (create) การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมการสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (benchmarking)

3. สะสมและจัดเก็บ (capture) การสะสมและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (explicit knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4. แบ่งปัน (share) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่นการจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-learning เป็นต้น

5. ใช้ (use) การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญหาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่าขั้นตอนของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การจัดหาความรู้โดยการรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในบุคคลจากแต่ละส่วนขององค์กร

2. การแบ่งปันความรู้หรือการใช้ความรู้ร่วมกัน เป็นการเชื่อมโยงความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดการ

3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ เป็นการร่วมมือกันใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ว่าเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เช่นพิจารณาว่า วัสดุทัศน/พันธกิจ เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ใน รูปแบบใด อยู่กับใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เช่นการสร้าง ความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางโครงสร้าง ความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณี เป็น ความรู้ที่ชัดเจนอาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีเป็นความรู้ที่ ผ่องแผ้วในตัวคน อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชน แห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบ การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียน ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

อาร์เธอร์ แอนเดอร์สันและสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ว่า คือกระบวนการที่สนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1. การกำหนดความรู้ เป็นการตกลงว่าองค์กรจะใช้ความรู้ เรื่องใดเป็นสิ่งที่ระบุทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กร 2. การรวบรวมความรู้ เป็นการสะสม ดัก จับ รวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินการ โดยรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรและเปลี่ยนสภาพความรู้ตามที่ได้ระบุไว้ 3. การปรับแต่งความรู้ เป็นการ ปรับปรุงเพิ่มเติมเสริมให้ความรู้ที่เหมาะสมมีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด 4. การเรียบเรียงความ รู้ เป็นการนำความรู้ที่มาร้อยเรียงให้เป็นลำดับขั้นง่ายต่อการทำความเข้าใจ 5. การนำความรู้มาใช้ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 6. การแบ่งปันความรู้ เป็นการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งที่ได้รับผลสำเร็จ ในการทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้นำไปต่อยอดได้โดยทุกคนไม่ต้องเริ่มต้นที่ศูนย์ และ 7. การสร้าง ความรู้ เป็นการคิด ค้นหา คว้าสิ่งที่จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร เป็นวงจรหมุนไปเรื่อยๆ



อัลเมลด้า, ฟีนและแกรนท์(Almeida, Phene, & Grant, 2003) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ แสวงหาความรู้ การเข้าถึงความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บและการบูรณาการความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ชาคาวาร์ธีย์, แมคอีวิลี, โคทซ์และรา(Chakavarthy, McEvily, Doz, & Rau, 2003) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การสะสมความรู้ (knowledge accumulation) การป้องกันความรู้ (knowledge protection) และการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge leveraging)

สไครม์ (Skyrme, 2008) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้าง การรวบรวม การทำให้เป็นระบบ การถ่ายทอด การใช้และการทำให้ได้ประโยชน์

โดยสรุป กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ แสวงหา เข้าถึง รวบรวม สร้าง ประมวลและกลั่นกรองความรู้ สะสมความรู้ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ ป้องกัน ปรับแต่ง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบูรณาการความรู้ แบ่งปัน ถ่ายทอด เรียนรู้ นำความรู้มาใช้ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของอาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน และสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ การกำหนดความรู้ การรวบรวมความรู้ การปรับแต่งความรู้ การเรียบเรียงความรู้ การนำความรู้มาใช้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้

3. ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จ

ในองค์กรที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้น ย่อมต้องมีปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของพนักงานและองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลด อุปสรรคในเรื่องของระยะทาง และ

เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้เช่นมีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้

ไพบูลย์ ปะวะเสนะ (2547) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จประกอบด้วย

1. ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บริหารในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ ทำให้เป็นตัวอย่างและขยายต่อให้พนักงานองค์กรรับทราบและปฏิบัติตามต่อไป
2. วัฒนธรรม วัฒนธรรมในองค์กร หากผู้นำมีความชัดเจน เด็ดขาดจริงจังในการจัดการความรู้เป็นตัวอย่างปฏิบัติที่ดี มีการกระจายงาน มีความเข้าใจงานทุกส่วนขององค์กรเป็นอย่างดีแม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติเอง มีเวลาเพียงพอให้กับพนักงานและองค์กร จะเป็นจุดเริ่มต้นของการ สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร
3. การเข้าถึงแหล่งความรู้ ต้องเข้าถึงได้ตรงตามความต้องการ ทันเวลา และทันสมัย
4. เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการ
5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ต้องเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงและไล่ระดับลงมาจนถึงพนักงานระดับล่าง เพราะเรื่องของการจัดการความรู้ไม่สามารถทำได้จากคนเพียงคนเดียว หรือ กลุ่มคนกลุ่มเดียวแต่จะต้องทำให้ได้ทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการเก็บความรู้ไว้กับองค์กร เพราะมีการบันทึกแบบมีแบบแผนและขั้นตอนไว้แล้ว เมื่อพนักงานหรือคนสำคัญในองค์กร ลาออก เสียชีวิต หรือเกษียณ องค์กรก็จะไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนที่เข้ามาใหม่ต่อไป
6. บรรยากาศอิสระ แต่จริงจัง ไม่เชิงบังคับ แต่มีกรอบปฏิบัติ และต้องทำอย่างสม่ำเสมอ

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ(2548) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งยังต้องมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่จะต้องสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกขึ้น

4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการขององค์กรมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

5. โครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

บุรุษย ศิริมหาสาร(2550) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีคือวัฒนธรรมการทำงานที่มีทั้งคนที่พร้อมให้และคนที่ใฝ่รู้ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ในการพัฒนาการทำงานและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน และสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา กล่าวว่าปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จ 4 ประการคือ ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่น การสื่อสารที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กร (culture) บรรยากาศในองค์กร ความสำคัญของบุคลากรในองค์กร ความรู้สึกความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เทคโนโลยี (technology) เครื่องมือสารสนเทศวิทยาการที่ก้าวหน้ามีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ และการวัดผล (measurement) เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงาน

สไครม์ (Skyme, 1998) กล่าวว่าส่วนประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรบรรลุผลสำเร็จคือภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. วิธีการบริหารจัดการในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ คน การวัดผล สารสนเทศ และที่ว่างสำหรับเก็บความรู้ใหม่ๆ

3. พื้นฐานขององค์กรในเรื่องเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการสื่อสารและแหล่งความรู้เช่นเครือข่ายในการติดต่อภายในองค์กร ทักษะและการเรียนรู้ของคน

โดยสรุปปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จไม่แตกต่างกันมากนัก แต่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เท่าเทียมกันและมีผลกระทบต่อกันและหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งย่อมมีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เพียงแต่ในองค์กรต่างกันอาจมีปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีความเด่นชัด และส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นมีความต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จตามกรอบแนวคิดของ อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน และสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา 4 ประการคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผล

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้คือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและการสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรมาจากหลายองค์ประกอบเช่นความรู้ความสามารถของบุคลากรและทีมงานที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย กระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรในการสร้างความไว้วางใจในการแบ่งปันความรู้

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้คือช่วยเพิ่มผลผลิตพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้นเพิ่มประโยชน์กับบุคคลและความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุงและเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
2. เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
3. ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทน และรางวัลที่เหมาะสม

4. ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดการะบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร

สแตนลีย์ แสงสุริยันต์ (2550) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญาในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด
4. เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคคน และพัฒนาองค์กร

5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน

7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง
8. แปลรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการ จากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร
9. เพื่อการสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่
10. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่ง ไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

ซัชวาล เสนะวงศ์ (2554) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อการจัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบ และพัฒนาสร้างความรู้ใหม่ เพื่อตอบสนองลูกค้า และเพื่อความพร้อมต่อการแข่งขันของธุรกิจ
2. เพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
3. สังคมไทยกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยใช้การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร

4. เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้านผลกำไรสูงสุด

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่าอุปสรรคที่สำคัญของการสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร คือ

1. องค์กรไม่มีความต้องการ ไม่มีแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้น และ/หรือไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้เพียงพอ
2. ไม่มีการกำหนดองค์ความรู้ขององค์กรที่สอดคล้องกับธุรกิจและงานปฏิบัติการขององค์กร ตอนจัดทำโครงการการจัดการความรู้ ซึ่งส่งผลให้เมื่อสร้างการจัดการความรู้แล้ว ไม่มีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กร
3. ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เข้าใจ และไม่ให้การสนับสนุน ซึ่งจะทำให้การสร้างการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปได้ยากและขาดความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน
4. องค์กรยังไม่มีค่านิยมและการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร การมุ่งสู่ค่านิยมดังกล่าวทุกคนจะสามารถรับรู้ได้จากบรรยากาศการทำงานที่เกิดขึ้นจริง
5. การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร
6. ไม่มีการวัดผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้
7. ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่จะสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขึ้น

ไพบุลย์ ปะวะเสนะ (2547) กล่าวว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ คือ

1. การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์กร เช่นปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ บริษัทหนึ่งมีการส่งพนักงานไปสัมมนา หรือฝึกอบรม หลังจากทีกลับมาแล้ว ก็เก็บความรู้เอาไว้คนเดียว หรืออาจจะรายงานให้หัวหน้าทราบเพียงเท่านั้นแต่พนักงานคนอื่นอีกหลายคนในองค์กรที่ไม่ได้ไป จะไม่รับรู้เลยว่าคนที่ไปฝึกอบรม หรือไปสัมมนานั้น ได้อะไรกลับมา เพราะไม่มีการเก็บบันทึก รายงานหรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการอบรม หรือสัมมนาในครั้งนั้น ๆ ไว้ในฐานข้อมูล อินทราเน็ต หรือเว็บไซต์ หากองค์กรไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ ก็จะทำให้การลงทุนไปกับการส่งพนักงานไปฝึกอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนา อาจจะเป็นการ ลงทุนที่สูญเปล่า

2. การจัดเก็บความรู้ขององค์กร จัดเก็บไว้หลากหลายแหล่ง หลายรูปแบบ มีทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ กระจัดกระจายในยามที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบด่วน จะทำไม่ได้เพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้เสียผลประโยชน์ต่อองค์กร

3. การไม่นำความรู้ขององค์กรมาสร้างความสามารถในการแข่งขัน หรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ในองค์กรมีความรู้มากมาย ที่ได้จากการวิจัยหรือประสบการณ์จากการทำงาน แต่วิจัยแล้วทิ้งไปไม่นำไปประยุกต์เพื่อทำให้เกิดผลทางธุรกิจต่อไป หรือจบโครงการหมดก็จบโครงการไปไม่มีการสานต่อหรือองค์กรมีผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกไปสอนองค์กรอื่นให้ประสบความสำเร็จ มีความรู้ แต่ในขณะเดียวกันท่านเหล่านั้นกลับยุ่งและไม่มีความเหลือพอที่จะพัฒนาคนในองค์กรเดียวกันเลย ก็กลายเป็นความสูญเปล่าที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

4. การสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ใหม่จะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่เกิดความรู้ใหม่ อีกทั้งความรู้เดิมไม่ได้เก็บไว้ด้วยแล้วองค์กรก็จะไม่เหลืออะไร และจะตายลงในที่สุด

5. การไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ อาจจะทำให้ตามสถานการณ์โลก และคู่แข่งไม่ทัน

6. ความรู้ในองค์กร ความรู้ภายนอกองค์กร ไม่เชื่อมโยงกับงาน และขาดบริบทในการปฏิบัติงาน

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ(2548) กล่าวว่าปัญหาของการจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่คือการที่องค์กรไม่ให้ความสำคัญหรือละเลยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งในการจัดการความรู้เป็นผลให้การไหลเวียนข้อมูลหรือองค์ความรู้ต้องหยุดชะงักลงหรือไม่ต่อเนื่อง

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) กล่าวว่าอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ คือ 1. ตัวบุคคล ที่มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ ไม่ทราบว่สิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน) 2. ส่วนรวม/โครงสร้าง ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น 3. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆใหม่ๆ

จากอุปสรรคดังกล่าว พบว่า อุปสรรคที่สำคัญคือ ตัวบุคคล ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร เมื่อสร้างนวัตกรรมขึ้นใหม่ควรมีการยกย่องให้รางวัล การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติและ

กระบวนการจัดการความรู้ เมื่อสร้างความรู้แล้วไม่มีที่เก็บหรือไม่รู้ว่าเก็บไว้ที่ไหน หากองค์กรสามารถจัดการกับอุปสรรคได้ย่อมที่จะสามารถพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรได้ตามเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่ามี การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ ดังนี้

ปริทัศน์ เจริญช่าง และปริญญา จิตอร่าม (2551) ได้ศึกษา แนวคิด วิธีการจัดการและ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ เป็นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ โดยดำเนินการศึกษาจากเอกสารตำราวิชาการและงานวิจัยระหว่างปี 2545-2550 พบว่าการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1. คน เพราะเป็น แหล่งความรู้ เป็นผู้ดำเนินการจัดการความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2. สถานที่ คือ สถานที่ที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ 3. ความรู้ คือ สิ่งที่น่ามาดำเนินการในการจัดการ คือความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก 4.กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จาก แหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอน กำหนดความรู้คือ การกำหนดความรู้ที่สำคัญจากปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือจากเป้าหมายของงาน 2) ขั้นตอน ค้นหาแหล่งความรู้ คือ การพิจารณาว่าความรู้ที่ต้องการนั้นอยู่ในแหล่งใดบ้าง 3) ขั้นตอน เลือก วิธีการในการจัดการความรู้ คือ การพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดในการดำเนินการเพื่อให้ได้ความรู้ ใหม่ 4) ขั้นตอน ได้ความรู้ใหม่ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ใหม่และการตรวจสอบความรู้ 5) ขั้นตอน ดำเนินการใช้ความรู้ใหม่ ประกอบด้วย การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การเรียนรู้จากการใช้ความรู้ 6) ขั้นตอน ประเมินผลการนำ ความรู้มาใช้ ประกอบด้วย การประเมินผลการใช้ความรู้ สรุปผลการใช้ความรู้ และ 5. ปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น เทคโนโลยี โครงสร้างของ องค์กรและ ปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและการสื่อสารด้านวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ทักษะขีดความสามารถ และ ด้านการวัด และการประเมินผลการจัดการความรู้

พิชชานันท์ สุริยรัตน์ (2551) ศึกษาบรรยาการการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือ ตอนล่าง ทั้งหมด 16 แห่ง พบว่า ระดับบรรยาการการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี พยาบาลมีการรับรู้ว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ให้ความสนใจต่อ

บุคลากร บุคลากรสามารถพูดคุยและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้เมื่อต้องประสบภาวะวิกฤต พยาบาลได้รับโอกาสและอำนาจในการตัดสินใจ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็น ทีม เรียนรู้จากผู้ร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญและยินดีที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ที่มี พยาบาลมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศ และทราบว่าหาข้อมูลที่เป็น สำหรับการปฏิบัติงานได้จากที่ใด รับรู้ว่าองค์กรมีระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล เพื่อให้ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม เทคโนโลยี ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้นสะดวก รวดเร็ว และสามารถติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต ได้รับการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและรับรู้ว่า องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้ไว้เพื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

ไกรวุฒิ ใจคำปัน(2549) ศึกษา กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา องค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน โรงพยาบาลบ้านตาก เป็นผลจากลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก การ มีแบบแผนในจิตใจที่เปิดกว้าง องค์กรความรู้ของโรงพยาบาลถูกคิดค้นหรือสร้างขึ้นบนพื้นฐานของ ความจำเป็นที่จะต้องใช้งาน สำหรับนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์มีการสร้างขึ้นและนำไปใช้จริงใน หน่วยงาน การสร้างทีมมีการชี้แจงแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติ เน้นถึงความเรียบง่ายและสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย มีการสร้างเครือข่าย ให้เกิดความรู้ กระตุ้นบุคลากรให้นำเอาปัญหาที่ประสบมาเป็นตัวตั้งในการดำเนินการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน จัดให้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความรู้สึที่เท่าเทียมกัน และข้อสรุปหรือผลที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนจะเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนำไปทดลองปฏิบัติจริงต่อไป มีการบันทึกจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ บรรยายการแลกเปลี่ยนต้องไม่ตึงเครียด เพื่อให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น ปัญหาการจัดการความรู้มีดังนี้ เวลาในการทำงานหรือภาระงานที่ไม่เอื้อโอกาสในการเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิดเรื่องการจัดการ ความรู้ บุคลากรระดับปฏิบัติการบางคนไม่มีโอกาสได้เข้าชมเว็บไซต์เพราะไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ ให้ใช้หรือถึงมีให้ก็อาจใช้ไม่เป็น ข้อเสนอแนะ จัดให้มีเวลาที่บุคลากรสามารถพบปะแลกเปลี่ยน ร่วมทำกิจกรรมการจัดการความรู้ สร้างความเข้าใจให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความรู้ให้ เข้าถึงบุคลากรมากขึ้น

พัชรี คำรินทร์ (2553) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า ปัจจัยด้านการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ ได้แก่ การส่งเสริม

ของผู้นำองค์กร ระบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี สถานที่และงบประมาณ และด้านกลยุทธ์ วิจัยดำเนินการ แผนงานและโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับมาก การสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และเกิดความร่วมมือเป็นเครือข่ายในการเรียนรู้ สนับสนุนด้านเทคโนโลยี สถานที่และงบประมาณมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้

พายุริ ชมภูแก้ว (2553) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการความรู้ของพยาบาลวิชาชีพในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า 1. องค์ความรู้ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ แบ่งออกเป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การแบ่งปันความรู้ มีการทำชุมชนนักปฏิบัติและมีการแบ่งปันความรู้ขณะรับ-ส่งเวร 2) การสร้างความรู้ใหม่ ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จากแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย 3) การกำหนดเนื้อหาความรู้ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยร่วมกับคณะกรรมการของหอผู้ป่วยและฝ่ายการพยาบาล ไม่มีคณะกรรมการการจัดการความรู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง 4) การรวบรวมความรู้ กระจายเก็บรวบรวมไว้ในแต่ละหอผู้ป่วยในรูปแบบของหนังสือ แฟ้มเอกสาร คู่มือ บางหอผู้ป่วยเก็บความรู้ไว้ในคอมพิวเตอร์ 5) การปรับเปลี่ยนความรู้ ทำเมื่อมีปัญหาจากตัวชี้วัดหรืออุบัติการณ์ โดยแก้ปัญหากันเองไม่มีการทำงานร่วมกับหอผู้ป่วยอื่นที่มีปัญหาเหมือนกัน 6) การเรียบเรียงความรู้ โดยคณะกรรมการประกันคุณภาพของหอผู้ป่วย ทำเป็นแฟ้มเอกสารและคู่มือ 7) การนำความรู้มาใช้ ตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาลและหน่วยงานในการนำความรู้ใหม่ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ 3. ปัจจัยที่ทำให้ห้องจัดการความรู้ได้สำเร็จ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจการจัดการความรู้ สนับสนุนการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ สื่อสารให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลทราบถึงแผนการจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาลและของงานการพยาบาลเป็นระยะๆ แต่ยังไม่มีชัดเจนและไม่รู้วิธีการแก้ไขปัญหาทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน 2) วัฒนธรรม มีบรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานดี พยาบาลมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ช่วยแก้ปัญหาผู้ป่วยและมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังขาดความกระตือรือร้น 3) เทคโนโลยี มีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอสามารถอินเตอร์เน็ต เว็บไซต์การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลและเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเว็บไซต์อื่นๆ ได้บ้าง ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลและสื่อในการสอนวิชาการต่างๆ มีการรวบรวมเนื้อหาความรู้ไว้บางส่วน 3.4 การวัดผล เป็นการประเมินผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร

โสมวดี กล่อมสังข์ (2554) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการความรู้ของพยาบาลวิชาชีพในงานการพยาบาลผู้ป่วยศัลยศาสตร์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า องค์ความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับการพยาบาลพื้นฐาน การพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรมและศัลยกรรมเฉพาะ

ทาง ซึ่งมีทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก 2. กระบวนการจัดการความรู้ เริ่มต้นจากนโยบายของฝ่ายการพยาบาล มีชุมชนนักปฏิบัติพบการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจำนวน 3 ชุมชน มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การจัดเก็บเป็นระบบในรูปแบบเอกสารระบบสารสนเทศ ทำให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน ด้านการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงมีการนำสู่หอผู้ป่วยต่างๆ โดยสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัตินั้นๆ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้สำเร็จ คือ ผู้นำที่มีความเข้าใจและแสดงความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในชุมชนนักปฏิบัติ เทคโนโลยีสารสนเทศมีความทันสมัยของระบบสารสนเทศทั้งระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะดวกขึ้น บุคลากรสามารถเข้าหาแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวก และนำมาใช้ประโยชน์ได้ การวัดผล เป็นการติดตามผลลัพธ์ของการนำความรู้ที่ได้จากชุมชนนักปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยงมีการติดตามผลของพยาบาลใหม่ตามระยะที่กำหนดของโครงการ ส่วนการจัดการความรู้โดยวิธีการต่างๆ ยังไม่มีการวัดผลที่ชัดเจน ปัญหาอุปสรรค คือ คนโดยเฉพาะผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้น้อยกว่าภาระงานด้านอื่นๆ ข้อเสนอแนะ คือ การสนับสนุนที่ชัดเจนของผู้บริหาร มีการสร้างแรงจูงใจ มีระบบการให้รางวัลและการให้ความสำคัญของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

การจัดการความรู้ในหอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรม

งานการพยาบาลผู้ป่วยศัลยศาสตร์ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีนโยบายให้คณะแพทยศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ตามนโยบายของรัฐบาลและเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรโดยแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 14 คนและมีวาระทำงาน 2 ปี โดยมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ (คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550)

1. กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการจัดการความรู้
2. พัฒนากลไกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์
3. กระตุ้นให้เกิดการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย

การบริการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. อำนวยการจัดประชุม สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. กำกับติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ในปัจจุบันยังคงดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554)

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. 2554-2557 ด้านส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร โดยกำหนดกิจกรรมดังนี้ (ฝ่ายการพยาบาล, 2554)

1. ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ การใช้เครื่องมือการจัดการความรู้และการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ
2. บูรณาการการพัฒนาพร้อมกับเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพอื่นๆ
3. การติดตามผลลัพธ์และการประเมินผลของการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ให้เข้าถึงง่าย และผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้
5. จัดโครงการเสวนาความรู้เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ฝ่ายการพยาบาลมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล ประจำปีงบประมาณ 2552-2554 จำนวน 11 คน เป็นตัวแทนของแต่ละงานการพยาบาล มีหน้าที่ กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาล จัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร รวบรวมคลังความรู้และเผยแพร่เพื่อนำไปสู่การพัฒนางาน สรุปผลการดำเนินงานทุก 3 เดือนเสนอคณะกรรมการบริหารฝ่ายการพยาบาล (คณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล, 2552) ต่อมา มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประเมินตนเองในการจัดการความรู้ จัดทำแผนที่ความรู้ของการจัดการความรู้ฝ่ายการพยาบาล มีโครงการ Good practice เพื่อให้ทีมนำไปลงสู่การปฏิบัติจริงและหยิบยกความรู้สำคัญของแต่ละงานการพยาบาลขึ้นมาเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกำหนดให้จัดงานการพยาบาลละ 1 เรื่อง ในปีงบประมาณ 2555 ได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรงานวิชาการและพัฒนาเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2554 (คณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล, 2555) ปัจจุบันยังคงดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล ประจำปีงบประมาณ 2554-2555 มีชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice: CoP) จำนวน 49 ชุมชน มีการจัดเก็บความรู้

ในรูปแบบเอกสาร ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ มีแผนงานต่อไปคือ วางแผนเพื่อกำหนดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวกขึ้น (คณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล, 2555)

งานการพยาบาลผู้ป่วยศัลยศาสตร์มีผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นตัวแทนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลและคณะแพทยศาสตร์ 1 คน เป็นผู้นำในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติและทำหน้าที่ผู้ประสานงาน โดยให้หอผู้ป่วยส่งตัวแทนเข้าร่วมทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ ปัจจุบันมีชุมชนนักปฏิบัติ 5 ชุมชน จัดการความรู้ในเรื่องการดูแลแผลกดทับ การจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาที่ช่วยหายใจเลื่อนหลุด ความคลาดเคลื่อนทางยา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคองและชุมชนนักปฏิบัติ QAdot. com (คณะกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล, 2555) เพื่อให้เกิดการแสวงหาแลกเปลี่ยน จัดเก็บและกระจายความรู้ให้แก่ตัวแทนที่เข้าร่วมทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติและนำผลที่ได้เผยแพร่แก่บุคลากรในหอผู้ป่วยของตนต่อไป ทั้งยังสนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการพัฒนาวิชาการและศักยภาพบุคลากรตามความจำเป็นและความต้องการของหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยวิกฤตศัลยกรรมมีการจัดวิชาการรวมสำหรับพยาบาลใหม่ปีละ 1 ครั้งและสำหรับพยาบาลรุ่นพี่ปีละ 1 ครั้ง กำหนดให้หอผู้ป่วยส่งตัวแทนเข้าร่วมทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ 1 ครั้ง ต่อเดือนในทุกชุมชนนักปฏิบัติ จัดทำโครงการพัฒนาวิชาการและศักยภาพบุคลากรตามนโยบายของงานการพยาบาลและจัดส่งบุคลากรอบรม อบรมเฉพาะทาง ดูงานตามนโยบายของฝ่ายการพยาบาล

กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษา

การศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของอาร์เธอร์ แอนเดอร์สันและสถาบันคุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา ซึ่งได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ในองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการได้แก่ 1. องค์ความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยความรู้ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้ง 2. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การรวบรวมความรู้ การปรับแต่งความรู้ การเรียบเรียงความรู้ การนำความรู้มาใช้ในการแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้ และ 3. ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้สำเร็จ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีและการวัดผล