

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning climate)
 - 1.1 ความหมายของบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร
 - 1.2 ความสำคัญของบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร
 - 1.3 การประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร
2. การจัดการความรู้ (knowledge management)
 - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้
 - 2.3 กระบวนการจัดการความรู้
 - 2.4 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ
 - 2.5 ปัจจัยอุปสรรคต่อการจัดการความรู้
 - 2.6 การประเมินการจัดการความรู้
3. โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ภาคเหนือตอนล่าง
 - 3.1 แบบจำลองปลาหัว
 - 3.2 เครื่องมือจัดการความรู้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้

บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

บรรยากาศองค์กร

สังคมปัจจุบันประกอบไปด้วยองค์กรประเภทต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาตอบสนองความต้องการของบุคคลในสังคม เช่น องค์กรของรัฐบาล องค์กรของเอกชน องค์กรการกุศล องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ฯลฯ องค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในงานที่ตนทำ ในขณะที่เดียวกันองค์กรแต่ละประเภทก็จะมีเป้าหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรม องค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่แตกต่างกัน เช่น บางแห่งมีความเคร่งเครียด บางแห่งมีความสนุกสนาน บางแห่งค่อนข้างเงียบเหงา และบางแห่งมีความร่วมมือกันดี เป็นต้น ซึ่งลักษณะเหล่านี้ อาจเรียกแตกต่างกันไปเช่น บรรยากาศองค์กร (organizational climate) บรรยากาศทางจิตวิทยา (psychological climate) บุคลิกภาพขององค์กร (organizational personality) แต่คำที่นิยมใช้คือ “บรรยากาศองค์กร” และมักบรรยายในลักษณะซึ่งเป็นความประทับใจ ความรู้สึกหรือการรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร (Booyens, 1993; Halpin & Croft, 1996; Hepner & Pettengill, 1971)

บรรยากาศองค์กร เป็นคำที่มักจะทำให้สับสนกับคำว่า วัฒนธรรมองค์กร (Moran & Volkwein, 1992) แม้ว่าบรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นการอธิบายถึงสิ่งแวดล้อมซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเช่นเดียวกันก็ตาม แต่ความแตกต่างก็คือ “บรรยากาศ” มัก จะถูกศึกษาในด้านภูมิหลังทางจิตวิทยา โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพเบื้องต้นที่เป็นการวัดเจตคติ ส่วน “วัฒนธรรม” นั้นโดยทั่วไปจะถูกศึกษาในด้านภูมิหลังทางสังคมวิทยา หรือมานุษยวิทยา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ และการสังเกตผู้เข้าร่วมวิจัย บรรยากาศมักจะถูกมองว่ามีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าวัฒนธรรม อย่างเช่น ความปลอดภัย การลดความเสี่ยง เป็นต้น (Burke & McKeen, 1992; Hicks-Clarke & Lies, 2000, as cited in Cunningham & Iles, 2002) หรืออาจกล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์กรเป็นชายขอบของวัฒนธรรมองค์กร เทอร์นิปซีด (Turnipseed, 1988) ได้อธิบายว่า “บรรยากาศ” เป็นสภาวะทางด้านอารมณ์ขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาวะทางด้านอารมณ์ของบุคคลในองค์กร ชไนเดอร์ (Schneider, 1981) ได้ให้ความเห็นว่า “บรรยากาศ” หมายถึง ตัวแปรทางจิตวิทยาซึ่งมีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เป็นการที่คนรู้สึกต่อสิ่งเร้าที่อยู่รอบๆ ตัว นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้ สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคคลสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เปรียบเหมือนสภาวะทางด้านอารมณ์ขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ความหมายของบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในระบบการศึกษาที่เป็นทางการในสถานศึกษา (formal education) โดยเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม ใช้เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกร่องรอยที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) สอดคล้องกับที่เรย์ สตาต้า (Stata, 1998) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและของทีม กล่าวคือ การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมไปถึงความรู้ และแบบแผนของความคิดที่มีร่วมกันของคนในองค์กร ต้องอาศัยประสบการณ์ และความรู้ในอดีตที่มีอยู่ในองค์กร เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และการเก็บรักษาความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน การเรียนรู้ในองค์กรจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เมื่อบุคคลที่อยู่ในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้ว องค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน “บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร” จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

พริโอโต และ เรวิลลา (Prieto & Revilla, 2006) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรว่าเป็น สภาพแวดล้อมในด้านบวกที่ทำให้การเรียนรู้ง่ายและมีความเป็นธรรมชาติ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของบุคคล และมีความจำเป็นในการที่จะสนับสนุนบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ในขณะทำงาน บรรยากาศการเรียนรู้จะนำมาซึ่งการเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

มิกเคิลเซน และคณะ (Mikkelsen et al., 1998) ให้ความหมาย บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร ว่าหมายถึงสิ่งที่เป็นปัจจัยส่งเสริมหรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

ฮันนี และ มัมฟอร์ด (Honey & Mumford, 1996) ให้ความหมายของ บรรยากาศการเรียนรู้ว่าเป็น พฤติกรรมและการปฏิบัติอย่างหนึ่งที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี

อาร์จิริส และ โชน (Argyris & Schon, 1996) ได้ให้คำจำกัดความว่า บรรยายการ เรียนรู้ เป็นความสัมพันธ์ของความแนวความคิดกับพฤติกรรมของมนุษย์ ที่แสดงออกมาในแง่ของ ความ รู้สึกตามแบบแผนของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเคยชิน

เทอนิปซีด (Turnipseed, 1988) ให้ความหมาย บรรยายการ เรียนรู้ ว่าหมายถึงสิ่งที่ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกและวัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถอธิบายได้ในแง่ของการ รับรู้ร่วม กันภายใต้บริบทซึ่งมีการถ่ายทอดกันภายในทีมงานผ่านทางการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกกลุ่ม

ชไนเดอร์ และ ไรเซอร์ (Schneider & Reichers, 1993) ได้ให้ความหมาย บรรยายการ เรียนรู้ ว่าเป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรถึงการเรียนรู้ในการปฏิบัติ การวางแผนปฏิบัติ และ วัฒนธรรมการให้รางวัลที่เป็นแนวทางเฉพาะ ซึ่งถือเป็นธรรมเนียม ค่านิยม ความเชื่อ ที่เป็นแบบ แผนเด่นชัดขององค์กร

ความหมายที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยายการ เรียนรู้ของ องค์กร หมายถึงคุณลักษณะต่างๆ ขององค์กร ที่เป็นปัจจัยส่งเสริมหรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการ เรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กรทั้งทางตรงทาง อ้อม ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของ สมาชิก และวัฒนธรรมองค์กร ตามการรับรู้ของบุคคลในองค์กร บรรยายการ เรียนรู้ขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรู้และมีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ความสำคัญของบรรยายการ เรียนรู้ขององค์กร

บรรยายการ เรียนรู้ขององค์กรนั้นนับเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีการเรียนรู้ซึ่ง จะต้องมีความหมายที่ต้องการให้เกิด และคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและบรรยายที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบสองสิ่งที่จะรับรองว่าองค์กรมีบรรยายการ เรียนรู้ที่ดีได้แก่ ประการที่หนึ่ง ผู้บริหารตระหนักว่าภาระหน้าที่แรกที่ต้องกระทำก็คือ การเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่การเรียนรู้ ของบุคลากร มีเวลาที่จะรับฟังความคิดสะท้อนกลับ ข้อคำถาม และค้นหาปฏิกิริยาตอบกลับจาก ความคิด ความเข้าใจ และการปฏิบัติกิจกรรมของบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังต้องแสดง ให้เห็นถึงอุปนิสัยในการเรียนรู้ของตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร ประการที่สองจะมีอะไร เกิดขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาด หากบุคลากร ไม่มีการเรียนรู้ ความผิดพลาดนั้นก็จะถูกปกปิดไว้ไม่มีการยอมรับ ในขณะที่ยังไม่มีการยอมรับความผิดพลาดอย่างแท้จริง ความผิดพลาดในองค์กรที่มีการ เรียนรู้ก็จะกลายเป็นการทดลองที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ถูกต้อง (Pedler, Burgoyne, & Boydell,

1996) ดังนั้นองค์กรที่มีการเรียนรู้จึงมีความพยายามอย่างที่สุดที่จะสร้างสรรค์บรรยากาศในรูปแบบต่างๆ ในอันที่จะไม่ก่อให้เกิดความล้มเหลว อุบัติเหตุ ความเสียหาย และความผิดพลาด ที่ได้เรียนรู้จากสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง และยังต้องใช้เวลาในการทบทวนถึงรูปแบบของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่มีการกล่าวโทษ และลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และถ้าหากไม่ประสบความสำเร็จบุคลากรสามารถขอคำปรึกษาและคำแนะนำได้ ในองค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีเป็นเรื่องธรรมดาที่บุคลากรมีการเรียนรู้ที่จะทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีบรรยากาศที่มีคำถามเพื่อที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุง และสร้างสรรค์นวัตกรรม วิจาร์ณ พานิช (2547) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่างที่สำคัญที่สุดคือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำรา

การประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

ชไนเดอร์ และ ไรเชอร์ส (Schneider & Reichers, 1983) ได้กล่าวว่า “สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีบรรยากาศที่หลากหลาย และบรรยากาศเหล่านี้ถูกกำหนดไว้อย่างมีเป้าหมาย ถ้าไม่ได้วัดอย่างเจาะจงแล้ว จะคาดหวังให้เห็นความแตกต่างระหว่างหน่วยงานอย่างเด่นชัดคงไม่ได้ หรือจะให้เกิดผลที่สัมพันธ์กับเงื่อนไขที่กำหนดไว้ขององค์กรก็คงไม่ได้เช่นกัน” ดังนั้น การวัดบรรยากาศโดยทั่วไปจะทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรได้น้อยกว่าการวัดซึ่งเจาะจงมุ่งไปที่บรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ หรือบรรยากาศเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น ในองค์กรทั่วไปมีอิทธิพลหลายประการ ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนางานของบุคคล และหนึ่งในอิทธิพลเหล่านั้นที่มีความสำคัญยิ่งก็คือ “บรรยากาศการเรียนรู้” (learning climate) (Bartram et al., 1993) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดความกระจ่างชัดในประเภทของบรรยากาศที่ต้องการศึกษา ก้าวแรกของการศึกษาควรจะเป็นการแยกแยะว่า สิ่งใดที่เป็นปัจจัยส่งเสริมหรือปัจจัยขัดขวางการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงการรับรู้ความแตกต่างในระหว่างสถานที่ทำงานซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล การประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรนั้นกระทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตอย่างใกล้ชิดผ่านปัจจัยองค์ประกอบและหลักฐานต่างๆ การสอบถามความรู้สึกของคนในองค์กร หรือการประเมินการรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์กร

เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1996) ได้นำเสนอแนวทางในการประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรในปี ค.ศ. 1991 ไว้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) แบบสอบถามตัวชี้วัดสถานะที่เป็นพิษ

ในองค์กร (The organizational toxicity index: OTI) และ 2) แบบสอบถามอุปนิสัยในการเรียนรู้ (The learning habit questionnaire) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบสอบถามตัวชี้วัดสถานะที่เป็นพิษในองค์กร

สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ ต้องมีบรรยากาศที่สุขสบาย เหมาะสมกับการใช้ชีวิต และการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าในแต่ละข้อคำถามนั้นผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าไม่เป็นปัญหา เป็นปัญหาเล็กน้อย หรือเป็นปัญหาใหญ่ ดังนี้

- 1) การกีดกันทางเพศ การเหยียดสีผิว เป็นสิ่งที่พบเห็นได้โดยทั่วไป และยอมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กรโดยที่ฝ่ายบริหารไม่ได้ดำเนินการใดๆ
- 2) การยกย่องสรรเสริญ มีน้อยกว่าการถูกวิพากษ์วิจารณ์
- 3) คุณได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับงานของคุณเพียงเล็กน้อย
- 4) มีความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันจากพนักงานประเภทเดียวกันโดยการเพิ่มชั่วโมงการทำงานให้ยาวนานขึ้น
- 5) มีการให้ความสุขสบายและสวัสดิการในระดับน้อยแก่พนักงาน
- 6) การทำให้เกิดการยอมรับในความผิดพลาดหรือล้มเหลว กลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดข้อจำกัดในอาชีพ
- 7) การตัดสินใจทั้งหมดของฝ่ายบริหารได้ถูกแสดงแก่พนักงานระดับล่างว่าเป็นเหตุผลอันควร โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางด้านการเงิน
- 8) มีการแบ่งแยกลำดับชั้นจำนวนมากในตำแหน่งทางสังคม เช่น สิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ รถยนต์ ห้องทำงาน โรงอาหาร เป็นต้น
- 9) มีความหลากหลายในกลุ่มผู้บริหารเพียงเล็กน้อย เช่น มักเป็นผู้ชายทั้งหมด เป็นผิวขาวทั้งหมด ฯลฯ
- 10) เป็นการยากที่จะทำให้ใครๆรับฟังคุณและความคิดของคุณ

2. แบบสอบถามอุปนิสัยในการเรียนรู้

สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดที่ว่า หนึ่งในนิยามของลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีการเรียนรู้คือ เป็นสถานที่ที่มีการสนับสนุนพนักงานในองค์กร หรือผู้ที่ติดต่อกับองค์กรทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีอุปนิสัยในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดกิจกรรมในการผลิต การตลาด การ

แก้ปัญหา หรือการบริการลูกค้า เพื่อให้เกิดผลสะท้อนกลับ ความเข้าใจที่กระจ่างแจ้ง และความคิดใหม่ๆ ในการเก็บเกี่ยวผลกำไร แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 10 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ: จำนวนและคุณภาพของพื้นที่และความเป็นส่วนตัวที่สามารถจัดให้แก่บุคคลได้ เช่น ออณหภูมิ เสียง การระบายอากาศ และระดับของความสะอาด
- 2) แหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้: จำนวน คุณภาพ และทีมงานในการฝึกฝนและพัฒนาที่หาได้ง่าย หนังสือ ภาพยนตร์ โปรแกรมการฝึกฝน ความสะอาดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ
- 3) การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้: ของเขตที่บุคคลรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนในด้าน ความคิด การยอมรับความผิดพลาด ประสบการณ์ และการเรียนรู้วิถีทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่เดิม
- 4) การติดต่อสื่อสาร: มีการเปิดกว้าง และการไหลเวียนของสารสนเทศอย่างอิสระเพียงใด บุคคลมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็น หรือทักษะได้ง่ายและเปิดเผยหรือไม่
- 5) การให้รางวัล: มีการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเมื่อบุคคลมีความพยายามหรือไม่ มีการยกย่องผลงานที่ดี หรือว่ามีการลงโทษหรือกล่าวโทษพนักงาน
- 6) การปฏิบัติตาม: มีการกำหนดขอบเขตความคาดหวังในการปฏิบัติของพนักงาน ด้วยกฎระเบียบ บรรทัดฐาน ข้อบังคับ นโยบาย มากกว่าที่จะให้พนักงานคิดด้วยตนเอง
- 7) การให้คุณค่ากับความคิด: มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จำนวนเท่าใดที่ได้รับ การสนับสนุนและเห็นคุณค่า
- 8) การให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติ: ขอบเขตของความช่วยเหลือที่บุคคลมีให้แก่กัน การยื่นมือให้ความช่วยเหลือ การหยิบยื่นทักษะ ความรู้ หรือการสนับสนุน
- 9) ความเอื้ออาทรและการสนับสนุน: บุคคลในองค์กรมีความเป็นมิตรกันเพียงใด บุคคลได้รับการสนับสนุน ความเชื่อถือ เช่นเดียวกันหรือไม่
- 10) มาตรฐาน: การให้ความสำคัญกับคุณภาพของทุกสิ่ง เช่น บุคคลได้ตั้งเป้าหมายของมาตรฐานที่มีความท้าทาย สำหรับตนเองและผู้อื่น

แบบสอบถามแบบสอบถามอุปนิสัยในการเรียนรู้ทั้ง 10 ข้อ บาร์ทรม และคณะ (Bartram et al., 1993) ได้นำมาพัฒนาต่อโดยผนวกเข้ากับแนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาองค์กร ที่มีจุดมุ่งเน้น 3 ประการได้แก่ 1) การพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ 2) การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร 3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้ชื่อว่า แบบสอบถามบรรยากาศการเรียนรู้ (The learning climate questionnaire = LCQ) บาร์ทรม และคณะ (Bartram et al., 1993) สร้างเครื่องมือ LCQ โดยมีความเชื่อว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการต้องสนองตอบความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของ

บุคลากรเนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรที่จะสามารถคงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ดังที่ปรากฏอยู่ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ว่า “เป็นองค์กรซึ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทั้งหมด และมีการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง” (Pedlar, Boydell, & Burgoyne, 1988, as cited in Bartram et al., 1993)

แบบสอบถามบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

แบบสอบถาม LCQ นั้นได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรค หรือปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคลและองค์กร ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. รูปแบบของการจัดการและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน (MA: management relations and style) ผู้บังคับบัญชามีการจัดการที่เป็นการสนับสนุน ดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงาน และพนักงานยินดีที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของพวกเขา ผู้บังคับบัญชามีการประเมินพนักงานอย่างสร้างสรรค์และตรงไปตรงมา มีสัมพันธภาพและให้ความร่วมมือกับพนักงาน มีความเข้าใจในรูปแบบการทำงานที่หลากหลายของพนักงาน
2. เวลา (TI: time) พนักงานได้รับอนุญาตให้มีเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม และมีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเวลาในการคิด ปฏิบัติ และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีเวลาในการสนทนาเรื่องต่างๆกับผู้ร่วมงานและผู้บริหารในสายงานอย่างทั่วถึง
3. เอกสิทธิ์และความรับผิดชอบ (AU: autonomy and responsibility) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้รับโอกาสในการตัดสินใจและการริเริ่มใหม่ๆ ในการปฏิบัติ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และได้รับอิสระในการทดลองและรับความเสี่ยง
4. รูปแบบของทีม (TE: team style) สถานที่ทำงานมีการจัดสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความชำนาญซึ่งคอยให้การสนับสนุน ดูแลเอาใจใส่ และยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีการแบ่งปันสารสนเทศและงาน สมาชิกทีมทราบและยินดีที่จะยอมรับถึงข้อจำกัดของตนเอง
5. โอกาสในการพัฒนา (OP: opportunities to develop) สถานที่ทำงานให้โอกาสในการเรียนรู้งานใหม่และความหลากหลายของงาน มีโอกาสในการสร้างสรรค์ และโอกาสสำหรับ

การเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นที่นอกเหนือจากงานในปัจจุบัน มีการรับรู้ถึงเนื้อหาสาระของการเรียนรู้ และทางเลือกที่มี ตลอดจนมีส่วนร่วมในการอภิปรายแผนและนโยบายเพื่อการเปลี่ยนแปลง

6. **แนวปฏิบัติในการทำงาน (GU: guidelines on how to do the job)** มีความพร้อมในการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่ตรงกับงาน และได้รับความช่วยเหลือที่เพียงพอจากการฝึกสอน การอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. **ความพึงพอใจในการทำงาน (CO: contentedness)** เป็นความรู้สึกทั่วไปของความพึงพอใจในบรรยากาศของสถานที่ทำงานในการที่จะไม่มีคำร้องเรียน เสียขุ่น และทัศนคติในทางลบจากผู้ร่วมงาน เช่น ขาดการร่วมมือกันด้วยดีของผู้ร่วมงาน มักมีการกล่าวโทษผู้อื่นในงานที่พวกเขาทำ และมีการต่อต้านความพยายามในการทำสิ่งต่างๆ ตามแนวทางใหม่

ปัจจุบันเครื่องมือ LCQ ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมิน 3 รูปแบบ คือ

1. การประเมินความแตกต่าง (differential assessment) โดยใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ตัวพนักงาน หรือทีม เพื่อประเมินการรับรู้บรรยากาศการเรียนรู้ และความต้องการในการที่จะพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้อย่างไร เครื่องมือจะสามารถแสดงความแตกต่างให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างปัจจัยของบรรยากาศที่มีความหลากหลายภายในสถานที่ทำงาน และบ่งชี้ได้ถึงด้านที่ต้องการจะพัฒนา

2. การประเมินมาตรฐาน (normative assessment) เพื่อให้เห็นภาพของบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานในระดับหน่วยงานหรือทั้งองค์กร และเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางได้ว่า จะต้องมุ่งพัฒนาทรัพยากรด้านใด

3. เป็นเครื่องมือในการประเมิน (as an evaluation tool) เพื่อใช้ประเมินผลกระทบจากการเริ่มต้นในการเรียนรู้ ซึ่ง LCQ เป็นเครื่องมือที่มีความไวต่อผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง แม้เพียงเล็กน้อย

ในการศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่แปลจากเครื่องมือ LCQ ของ บาร์ทรัม และคณะ (Bartram et al., 1993) เพื่อประเมินคุณลักษณะต่างๆ ขององค์กรที่เป็นปัจจัยส่งเสริมหรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ภาคเหนือตอนล่าง

การพัฒนาเครื่องมือประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

การพัฒนาเครื่องมือประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่หนึ่ง เป็นการกำหนดปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของคนในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล

ในการทำงาน ข้อสัมภาษณ์จำนวน 800 ข้อ ได้มาจากพนักงานของหน่วยงานบริการการจ้างงาน ซึ่งได้ระบุถึงด้านต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่าเป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ จากนั้นได้คัดเลือกให้เหลือเพียง 233 ข้อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในหน่วยงานเดิมจำนวน 925 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ได้ปัจจัยที่คงที่ 7 ประการ จำนวน 136 ข้อ ที่คัดเลือกจากแบบสอบถามต้นฉบับ 233 ข้อ วิเคราะห์ความเที่ยงของเครื่องมือในแต่ละด้านพบว่ามีความคงที่ภายในอยู่ในระดับดี (ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค อยู่ในช่วง 0.74 สำหรับด้านที่ประกอบด้วยจำนวนข้อน้อยที่สุดคือ 5 ข้อ และ 0.96 สำหรับด้านที่ประกอบด้วยจำนวนข้อมากที่สุดคือ 28 ข้อ) การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 7 ด้าน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.38-0.66 การศึกษาในระยะที่สองเป็นการศึกษานำร่องโดยใช้แบบสอบถาม 77 ข้อกับพนักงาน 99 คนของหน่วยงานบริการการจ้างงาน จากข้อมูลในการศึกษานำร่องครั้งนี้กับข้อมูลในการศึกษาครั้งแรก สามารถนำมาสรุปเป็นแบบสอบถามรูปแบบสุดท้ายนำไปใช้ในการศึกษาครั้งที่สาม แบบสอบถามประกอบด้วย 7 ด้าน แต่ละด้านมี 10 ข้อ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 320 คน จากที่ทำงาน 12 แห่งที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถาม ได้ผลใกล้เคียงกับผลจากการศึกษานำร่อง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค อยู่ในช่วง 0.82-0.92 จุดประสงค์หลักของการนำ LCQ ไปใช้ คือเพื่อ 1) ประเมินเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน ของบรรยากาศการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคคล องค์กร หรือทีม และการก่อให้เกิดความคิดในการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระหว่างองค์กรหรือทีมอื่นๆ เพื่อที่จะได้มาซึ่งภาพของบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และการแนะแนวทางในการวางแผนเป้าหมายทรัพยากรในการพัฒนา 3) พิจารณาการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา เพื่อศึกษาผลของการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เครื่องมือ LCQ ได้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรในต่างประเทศหลายงาน วิจัย เช่น งานวิจัยของ มิกเกลเซน และคณะ (Mikkelsen et al., 1998) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานของบุคคล และการรับรู้ของบุคคลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร ในพนักงาน 383 คน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานไปรษณีย์ พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล และพนักงานทั่วไปในสถาบันสุขภาพชุมชนในนอร์เวย์ และงานวิจัยของ มิกเกลเซน และคณะ (Mikkelsen et al., 2000) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมในองค์กร และรูปแบบการจัดการของบุคคลกับสุขภาพของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และข้อตกลงร่วม ในพนักงานที่ให้บริการด้านสาธารณสุข 693 คนในนอร์เวย์ นอกจากนี้ ยังมีบทความทางวิชาการอีกมากที่ได้อ้างอิงถึงการนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (knowledge management) หรือที่เรียกสั้นๆ เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า KM นั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะเป็นสิ่งที่มีการทำกันมานานแล้ว เช่น การถ่ายทอดภูมิปัญญาชาวบ้านจากรุ่นไปสู่รุ่น สืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคนโดยวิธีพูดคุย สั่งสอน สั่งเกต จดจำ แต่เพิ่งจะมีการให้ความสำคัญและกระทำอย่างเป็นระบบโดยเริ่มมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology: IT) เข้ามาจัดการ เมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา จึงทำให้รู้สึกว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นศาสตร์ใหม่ จากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีนิยามตายตัวหรือสูตรสำเร็จเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่าน ตลอดจนองค์กรหลายแห่ง ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

โอเดล, เอสเสด, และ เกรสัน (O'Dell, Essaides, & Grayson, 1998) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นกลยุทธ์ในการทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

มัลฮอตรา (Malhotra, 2001) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้กระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

บริษัทให้คำปรึกษา อาร์เธอร์ แอนเดอร์เซน (Arthur Andersen business consulting อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ ว่าเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรมีการรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้มาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านธุรกิจขององค์กร

The American Productivity & Quality Center (APQC, 2002) ได้ให้นิยามของ การจัดการความรู้ ไว้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ช่วยให้สารสนเทศและความรู้เกิดขึ้น และไหลเวียนไปสู่บุคคลที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อนำไปสร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่า

วิจารณ์ พานิช (2547ก) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

1) การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึงการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อเป็นการสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นดัชนีบอกว่างค์การมีการจัดการกับความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) ให้คำนิยามไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นทั้งวิทยาศาสตร์ และ ศิลปะศาสตร์ที่ผสมผสานกัน โดยยากที่จะให้คำจำกัดความที่ชัดเจน แต่อาจสรุปให้เกิดความเข้าใจง่ายๆ คือ การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน ในการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ให้เกิดประโยชน์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดย บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2550) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ไว้ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ความหมายของการจัดการความรู้ นั้น แม้จะยังไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างแน่นอนตายตัว แต่ความหมายที่ผู้รู้ นักวิชาการ และองค์กรต่างๆ ได้ให้ไว้ก็มีความคล้ายคลึงกัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ความหมายของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดย บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548) เนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามการจัดการความรู้ในองค์กรของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่แปลโดยบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548)

ความสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-base economy: KBE) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม (วิจารณ์ พานิช, 2547ข) การที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันในเชิงขนาด (scale-based competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (speed-based competition) ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (tangible assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative-based) มากกว่าการใช้ทุน (capital-based) กล่าวได้ว่าการแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลา ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากสินทรัพย์อื่นๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้อย่างอกงาม มีการเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่

ได้ตลอดเวลา ยิ่งใช้มากก็ยิ่งเพิ่มคุณค่ามากขึ้น อีกนัยหนึ่ง ถ้าองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็จะสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็เกิดความรู้ใหม่มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่าที่มีอยู่มาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” การที่องค์กรจะเกิดความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให่วงจรการเรียนรู้หมุนได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด เผยแพร่ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการนี้ก็คือ “การจัดการความรู้” (knowledge management: KM) เมื่อกว่า 10 ปีมาแล้ว ไอคุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ประจักษ์และผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด กระทั่งถึงปัจจุบันคำกล่าวนี้ก็ยังคงเป็นความจริง

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ก็คือการนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาต่างก็ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการเพิ่มเรื่องการจัดการความรู้ เข้าเป็นเกณฑ์ในหมวดที่ 4 ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 2003 (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) การจัดการความรู้ในประเทศไทย เริ่มต้นโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดโครงการนำร่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร” ขึ้นในปี 2546 เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรแบบไทย มีองค์กรนำร่องที่เข้าร่วมโครงการ 4 แห่ง ประกอบด้วยภาครัฐและเอกชน ได้แก่ 1) โรงพยาบาลศิริราช 2) บริษัท สเปนซ์ 3) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 4) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นอกจากนี้ การปฏิรูประบบราชการไทยครั้งสำคัญในเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยเฉพาะหมวด 3 มาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ จึงได้เริ่มดำเนินการค้นหาหน่วยงานที่จะสามารถเป็น

ต้นแบบในเรื่องการบริหารจัดการความรู้นอกจากนั้นยังมีความมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนส่งเสริม และให้ความรู้แก่หน่วย งานต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิต, 2548)

ในองค์การสุขภาพ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ได้พัฒนา แนวคิด และการปฏิบัติในเรื่องการจัดการความรู้ โดยมีความเชื่อหลักในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ว่า “กระบวนการ HA เป็นกระบวนการเรียนรู้ มิใช่การตรวจสอบ” การเรียนรู้เกิดจากการประเมิน และพัฒนาโดยทีมงานของโรงพยาบาลร่วมกับการเรียนรู้จากการเยี่ยมชมจากผู้สำรวจภายนอก ใน ลักษณะกัลยาณมิตร (อนุวัฒน์ ศุภชติกุล, 2547) นอกจากนั้นยังมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบ ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ในการประชุม National Forum on Quality Improvement and Hospital Accreditation ครั้งที่ 5 เมื่อเดือนมีนาคม 2547 พรพ.ได้กระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในเรื่องการจัดการ ความรู้ ด้วยการกำหนดหัวข้อประชุมเรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล” เพื่อให้ผู้เข้าร่วม ประชุมเกิดความเข้าใจแนวคิด และเครื่องมือที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ ควบคู่ไปกับการ พัฒนาคุณภาพได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ต่อมาในปี 2549 พรพ. ได้มีการกำหนดมาตรฐานใหม่ HA ขึ้น โดยให้ มีหมวดการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ อยู่ในมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ พ.ศ. 2549 มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (สถาบันพัฒนาและ รับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2549) จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดแสดงให้เห็นว่านานาประเทศ และ องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยรวมทั้งองค์กรสุขภาพ มีการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็น อย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ตั้งแต่ระดับประเทศลงมาถึงองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้นำการ จัดการความรู้ไปปฏิบัติ จนพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

ในการกำหนดยุคของวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านอาจมี มุมมองที่ต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่แล้วมักแบ่งออกเป็น 3 ยุค เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ อาจใช้ SECI Model ของ โนนากะและทาเกอูจิ เป็นตัวตั้งในการแบ่งยุคของการจัดการความรู้ตามลำดับ เวลา ดังนี้

1. ยุคก่อน SECI (pre-SECI) เป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ หรือประมาณปี ค.ศ. 1978-1979 โดยการจัดการความรู้ถูกกำหนดให้มีระบบ โครงสร้างเป็นรูปแบบตายตัว เริ่มมีการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการช่วยตัดสินใจ

2. ยุค SECI เริ่มในปี ค.ศ. 1995 เป็นยุคที่เริ่มมีการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถสร้างและปรับเปลี่ยนสถานะได้ตาม SECI model ของ โอบูจิโร่ โนนาเกะ ซึ่งเป็น model ที่มีชื่อเสียงและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ในยุคนี้มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อให้คนติดต่อสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในตัวคน องค์กรจึงต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กันและกันอย่างเต็มที่

3. ยุคหลัง SECI (post-SECI) เริ่มต้นในปี ค.ศ. 2001 ได้มีการอธิบายว่า การแบ่งแยก tacit knowledge และ explicit knowledge ออกจากกันอย่างชัดเจนนั้นเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยากที่จะจัดให้เป็นระบบตายตัว เพราะความรู้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และความรู้ยังประกอบด้วยหลายมิติไม่อาจแสดงความเป็นเหตุเป็นผลได้ง่าย การจัดการความรู้ในยุคนี้มุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมมากกว่าประสิทธิภาพ มีการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคน โดยเชื่อว่าการการแบ่งปัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเกิดจากความเต็มใจของบุคคล ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของ สนทนา (dialogue) หรือผ่านทางชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice = CoP) นอกจากนี้ยังมีการผสมผสานเครื่องมือต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำเอาความรู้ไปใช้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548)

1. การค้นหาความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. การเข้าถึงความรู้
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
7. การเรียนรู้

รายละเอียดของกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ด้าน ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification)

องค์กรต้องทำการค้นหาว่ามีความรู้อะไร รูปแบบใด อยู่ที่ไหนคนใด และองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องใด การค้นหาความรู้จะทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้ในส่วนใด และมีการกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการขึ้นมา เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน ค้นหาสมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กรคืออะไร และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้เพื่อหาว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และทำการจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

จากแผนที่ความรู้ ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้จำเป็นที่ต้องมีอยู่หรือไม่ และดำเนินการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในองค์กรนั้นอาจทำได้โดยการดึงเอาจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงานด้วยการฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การสอนงาน หรือการใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ในขณะปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนการสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรต้องเริ่มจากการที่องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อปรับปรุงผลงาน และก่อให้เกิดความคิด หรือนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งอาจทำได้ด้วยวิธีการเทียบเคียง (benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการรวบรวมข้อมูลของลูกค้า ตลอดจนคู่แข่งจากสื่อต่างๆ การร่วมมือกับองค์กรอื่น หรือพันธมิตร หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548)

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)

เมื่อองค์กรได้รับข้อมูลความรู้ และได้เผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว องค์กรจะต้องมีระบบการจัดเก็บความรู้ที่ดี เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลความรู้ องค์กรต้องมีการกำหนดวิธีการในการเก็บรักษาไว้ให้ดีที่สุด และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น เป็นการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว (บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2548) ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จควรจะได้รับความรู้ที่ถูกต้องครบถ้วน และมีการจัดเก็บ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเครื่องมือที่สำคัญได้แก่ มีการจัดบันทึกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบในแต่ละโครงการ มีการจัดทำแผนที่ระบุความต้องการของลูกค้า เก็บรวบรวมประสบการณ์ บทเรียนต่างๆ ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง และมีกาจัดทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กรซึ่งจะเป็นวิธีที่ง่ายต่อการค้นหาผู้เชี่ยวชาญ พร้อมกับรายละเอียดความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)

การประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบที่บุคลากรที่ต้องการใช้ความรู้นั้นๆ สามารถเข้าถึง และนำมาประยุกต์ใช้ได้สะดวก ผู้จัดการความรู้ หรือผู้ที่ใช้ความรู้สามารถแยกประเภทความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ อาจมีการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้จริงซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร ควรมีการจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา และปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้มีคุณภาพคืออยู่เสมอ

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)

ความรู้ที่ได้มานั้นหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ก็จะกลายเป็นสิ่งที่ไร้ค่า ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ทั้งประเภท explicit และ tacit การที่องค์กรจะทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ได้ง่ายนั้น ต้องคำนึงว่าพนักงานคนใดควรได้ข้อมูลอะไร มีรายละเอียดเพียงใด เพราะพนักงานทุกคนไม่ได้มีความต้องการข้อมูลที่เหมือนกัน เทคโนโลยีจึงเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพยิ่งในการช่วยเผยแพร่ข้อมูล

และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร การติดตั้งอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต เป็นการช่วยให้ข้อมูลข่าวสารกระจายไปยังพนักงานได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึงการส่งหรือการกระจายความรู้ขององค์กรไปสู่ผู้ใช่ว่ามี 2 ลักษณะ คือ

1) “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือ ไม่ตรงตามความต้องการ

2) “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (information overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสาร ฐานความรู้ การทำสมุดหน้าเหลืองจะช่วยให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ ไอคุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice หรือ CoP) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสอนงาน หรือการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน หรือมีการถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น (บดีรินทร์ วิจิรัตน์, 2547) จากการศึกษาของ บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2548) พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่ว ถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลักๆ ดังนี้

ตารางที่ 1

อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	- มีเจตคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ว้าวเนื้อเชื้อใจกัน)
2. ส่วนรวม/โครงสร้าง	- ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ - ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
3. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร	- ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันได้ - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ

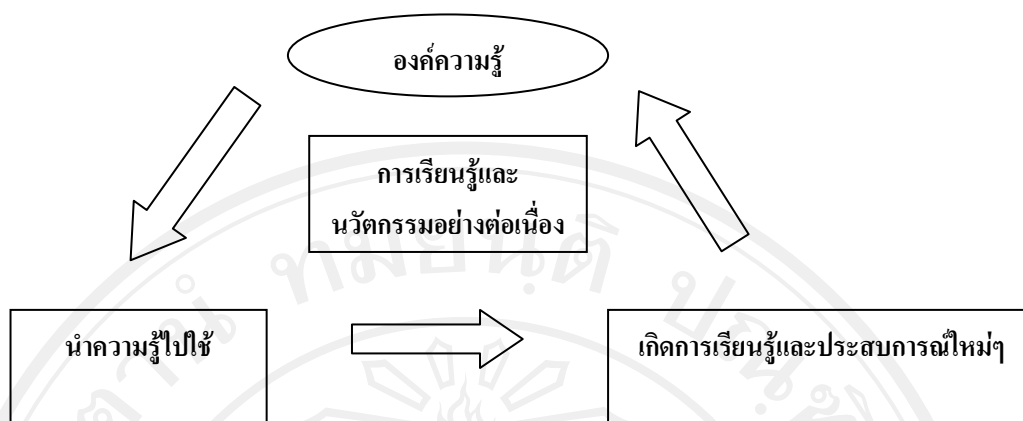
หมายเหตุ. แหล่งที่มาจาก การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (หน้า 14), โดย บุญดี บุญญาภิกิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ศิลาพงศ์ พรชนกนาถ, และ ปรียวรรณ กรรณล้วน, 2548, กรุงเทพฯ:

จิรวัดณ์ เอกซ์เพรส.

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของเจตคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำ
 ทายก็คือ องค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนเจตคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของ
 การแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์

7. การเรียนรู้ (learning)

การเรียนรู้เป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ขึ้นตอนนี้จึงมีความ สำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้ องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ เซ็นเก้ (Senge, 1990) ที่ว่า “ความรู้ คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (knowledge is the capacity for effective action)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิดกล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับ ผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับ ผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะ ไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและ ค่านิยมขององค์กรด้วย พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นได้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งทางด้าน ส่วนตัว สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง ได้ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ของ องค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีก เป็น วงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังนั้นองค์การต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของ การจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนเวียนได้อย่าง ต่อเนื่อง



ภาพที่ 1. วงจรการเรียนรู้

หมายเหตุ. แหล่งที่มาจาก การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, โดย บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และ ปรียวรรณ กรรณล้วน, 2548, กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอกซ์เพรส.

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่งเสริมหลายประการ โอเดล, เอสเสด, และ เกรสัน (O'Dell, Essaides, & Grayson, 1998) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ประการคือ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และการวัดผลการจัดการความรู้ นอกจากนี้บริษัท Arthur Andersen และ The American Productivity & Quality Center (APQC) (American Productivity & Quality Center [APQC] & Arthur Andersen, 2001) ได้กำหนดปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จไว้ 4 ประการเช่นกัน คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผลการจัดการความรู้ ส่วนสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยบุญดี บุญญากิจ และคณะ ได้ประยุกต์แนวคิดของ โอเดลและเกรสัน กับบริษัท Arthur Andersen และ The American Productivity & Quality Center (APQC) เข้าด้วยกัน และได้กำหนดเป็นปัจจัยเอื้อ 5 ประการที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy)

การจัดการความรู้จะไม่มี การดำเนินการไปด้วยดีและ ประสบผลสำเร็จหากปราศจากการสนับสนุนของผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารกับพนักงานในองค์กร และผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร สร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และทำให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัจจัยหลักอีกหนึ่งประการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องตอบได้ว่า เป้าหมายของการความรู้ภายในองค์กรคืออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและ กิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น บางครั้งเราอาจจะใช้กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตรวจสอบว่าสินทรัพย์ทางความรู้ประเภทใดที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อใช้ในอนาคต หรือแม้แต่เป็นตัวกำหนดสิ่งที่เราต้องทำในปัจจุบันด้วย สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับ ทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (culture)

วัฒนธรรมองค์กรในด้านที่เป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรจะพบปัญหาการไม่ยอมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะกลัวว่าความสำคัญของตนเองจะหมดไป ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้เป็นวัฒนธรรมที่ขัดขวางการจัดการความรู้ องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจกับพนักงาน และพยายามกำจัดอุปสรรคนั้นออกไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นใหม่ต้องเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ แม้จะมีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดนิสัยเรียนรู้ทุกอย่างจากการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการสนับสนุนด้านการเงิน และการให้รางวัลจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ตเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้ว ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ พนักงานทุกคนควรมีบทบาท ในการเสริมสร้างความรู้และการเรียนรู้ในส่วนอื่นๆ ขององค์กรจากเครือข่ายผ่านช่องทางการ สื่อสารทางเทคโนโลยีต่างๆ มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีบอร์ดสำหรับการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการใช้อีเมลในการติดต่อสื่อสาร มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บรวบรวม ประมวล ตลอดจนสามารถถ่ายทอดข้อมูลออกไปได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับบุคคล

4. การวัดผล (measurements)

การวัดผลการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบันของการ ดำเนินการจัดการความรู้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผลของการวัดที่ได้จะช่วยให้องค์กร สามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับ ปรงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ยัง จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้

5. โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure)

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะสามารถเป็น ทั้งสิ่งที่จับต้องได้เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยน ความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้าง ของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใดเช่น การ จัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (cross-functional team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผน และดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการ ความรู้ขององค์กร

ปัจจัยอุปสรรคต่อการจัดการความรู้

การดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ไม่ว่าจะราบรื่นเสมอไป องค์กรหลายแห่งมีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่ก็ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ เนื่องจากมีปัจจัยบางประการที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นหยุดชะงักลง และนั่นทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรลดลงไปด้วย ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่

1. **การยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมขององค์กร (old culture)** องค์กรไม่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบใหม่ขึ้นได้ บุคลากรยังคงรับรู้และทำตามวัฒนธรรมเดิมขององค์กรโดยไม่มีความคิดที่จะปรับเปลี่ยน เป็นการคล้อยตามอย่างอนุรักษ์นิยม (conservative)

2. **การมองเห็นแต่อดีต (past is best)** องค์กรหลายแห่งมีนโยบายที่จะก้าวไปข้างหน้า แต่ขณะเดียวกันก็ยังนึกถึงความสำเร็จเช่นในอดีต หลายครั้งที่ไม่กล้ากระทำการใดๆ ที่ออกนอกกรอบที่ในอดีตสิ่งนั้นทำให้ประสบความสำเร็จ และทำให้ไม่ทราบถึงสถานะที่แท้จริงของตนเองในปัจจุบัน สุดท้ายก็จะหายไปเช่นเดียวกับอดีตที่ผ่านมา

3. **การปิดกั้นคนรุ่นใหม่ (no succession plan)** ผู้นำองค์กรหลายแห่ง หวังแทนตำแหน่งและอำนาจ มีการสนับสนุนแต่พวกพ้องของตน ทำให้การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การส่งต่ออำนาจเป็นไปแบบจำกัด การให้อำนาจแก่ทีมต่างๆ ไม่มากเท่าที่ควร ทำให้ผู้นำของทีมเกิดภาวะท้อทอย และลดตัวลงไปเป็นผู้ตามอีกครั้ง นำไปสู่การได้ผู้นำรุ่นใหม่ที่ขาดความสามารถที่แท้จริง และเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมขึ้นในองค์กร

4. **รูปแบบของภาวะผู้นำ (leadership style)** หลายองค์กรผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลการปรับเปลี่ยนเพื่อการจัดการความรู้ ผู้นำของทีมจัดการความรู้เป็นบุคคลที่มาโดยตำแหน่งซึ่งขาดความเป็นผู้นำที่ดี มีลักษณะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อการเข้าถึงของสมาชิกในทีม เช่น ชอบสั่ง วางอำนาจ และยึดมั่นความคิดของตนเองว่าถูกต้องเสมอ หรือ ไม่มีความมั่นใจในตนเอง ขาดทักษะในการยุติความขัดแย้งและประสานให้ทุกฝ่ายร่วมมือกัน เหล่านี้ล้วนทำให้การเกิดทีมเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพ

5. **ผู้นำเกิดความท้อถอยที่จะสร้างองค์ความรู้ (burning situation)** ผู้นำองค์กรในระดับต่างๆ เกิดภาวะท้อถอยต่อการกระตุ้นตัวเองและทีมให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขาดแรงผลักดันให้เกิดการไฟต์ที่จะฝึกฝน เรียนรู้ใหม่ๆ นำไปสู่ภาวะท้อถอยของทีมด้วย และทำให้ทีมอจรรย์ไม่มีทางเป็นจริงได้

6. **การติดต่อสื่อสารไม่ดี (bad communication)** เป็นความผิดพลาดตั้งแต่แรกขององค์กรในการสื่อสารถึงความจำเป็นในการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรยังคงยึดใน

ทัศนคติการทำงานแบบเดิมๆ และเกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกว่าต้องทำงานหนักขึ้น ขาดความคุ้มค่าในการทุ่มเทเพื่องาน และเกิดการแพร่ขยายของความคิด ซึ่งอาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความเป็นเลิศอยู่แล้วไปได้ในช่วงเวลาตัวเอง

การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ยาก แต่ผู้บริหารต้องการข้อมูลจากองค์ประกอบนี้มากที่สุด เพราะจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและระบบ ทำให้เกิดวงจรที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ตามที่กล่าวมาแล้ว ตัวประเมินที่ใช้ประเมินการจัดการความรู้มีหลายลักษณะ เช่น ประเมินด้านบุคลากร ประเมินด้านกระบวนการ รวมทั้งประเมินทรัพยากรด้านความรู้ เป็นต้น (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) และจากผลการค้นคว้าวิจัยการประเมินผลลัพธ์ของการจัดการความรู้โดยฐานทัพเรือ ของประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) ได้แบ่งการประเมินการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งการประเมินจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ โดยองค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรที่จะประเมินระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (system measures) ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ใช้ระบบหรือเครื่องมือต่างๆ ไปสักระยะหนึ่งแล้วควรจะประเมินปัจจัยส่งออก (output measures) ตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลความคืบหน้าจากการดำเนิน การการจัดการความรู้เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนการประเมินผลลัพธ์ (outcome measures) นั้นเป็นการประเมินที่ยากที่สุดจะประเมินในช่วงที่ระบบการจัดการความรู้ได้พัฒนาจนสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานแล้ว การประเมินผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้การประเมินและผลจากการประเมินจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้

โอเดล, เอสเสด, และ เกรสัน (O'Dell, Essaides, & Grayson, 1998) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจในการประเมินการจัดการความรู้ในลักษณะของการประเมินผลลัพธ์และกิจกรรม (measuring outcome and activities) โดยการประเมินผลลัพธ์จะเน้นที่โครงการหรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการถูกมองว่าเป็นตัวแทนการประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ ส่วนการประเมินกิจกรรมนั้นจะเน้นที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการประเมินการจัดการความรู้สามารถกระทำได้หลายลักษณะ เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินการจัดการความรู้นั้นก็มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของการประเมิน เครื่องมือ The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในประเมินการจัดการความรู้ที่ The American Productivity & Quality Center (APQC) และบริษัท Arthur Andersen ร่วมกันจัดทำขึ้นในปี 1995 เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงด้านการจัดการความรู้เพียงใด (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) เจเกอร์ (Jager, 1999) แห่งบริษัท Arthur Andersen ได้กล่าวว่า KMAT ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือองค์กรในการประเมินระดับสูงในเบื้องต้นเพื่อที่จะทราบว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ดีเพียงใด ซึ่งช่วยชี้แนะทิศทางให้กับองค์กรในการมุ่งไปสู่ส่วนที่ต้องการการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้การจัดการความรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น KMAT เป็นเครื่องมือในการเทียบเคียง (benchmarking) ที่เป็นการเปรียบเทียบระบบหรือกิจกรรมในการจัดการความรู้ (system measures) KMAT ได้นำเสนอแนวทางการประเมินซึ่งประกอบด้วยปัจจัยเอื้อ 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ (leadership) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ (culture) เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ (technology) และการวัดผลการจัดการความรู้ (measurement) ซึ่งสามารถใช้ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในองค์กรผ่านทางกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) KMAT ได้ถูกพัฒนาขึ้นและนำไปใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ในบริษัท Arthur Andersen ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัล The Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) ติดต่อกันถึง 3 ปี (MAKE เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในประเด็นการสร้าง แลกเปลี่ยน และการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น) หลังจากนั้นก็ได้มีการนำเอา KMAT ไปใช้ในการทำ knowledge management survey อย่างแพร่หลายในยุโรป สหรัฐอเมริกา และแคนาดา บริษัท Arthur Andersen ยังได้วางแผนที่จะแพร่กระจาย KMAT ออกไปยังเอเชียต่อไป สำหรับในประเทศไทยนั้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำ KMAT มาแปลเป็นภาษาไทยและปรับให้เหมาะกับบริบทแบบไทย และได้นำมาให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ใช้เป็นแนวทางในการประเมินการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานของทางราชการในช่วงปลายปี พ.ศ. 2548 (สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ด้วยเหตุนี้ KMAT จึงมีความเหมาะสมในการนำมาเป็นเครื่องมือประเมินการจัดการความรู้ในการศึกษาครั้งนี้

โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง

โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ภาคเหนือตอนล่างนั้น เริ่มมาจากการ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการ สคส. มาบรรยายเรื่องการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรของ โรงพยาบาลในเขตภาคเหนือตอนล่าง (19 ธันวาคม 2546) ได้ก่อให้เกิดกระแสความตื่นตัวของ โรงพยาบาลต่างๆ ที่ต้องการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ ของโรงพยาบาลในเขตภาคเหนือ ตอนล่างจึงได้มีการรวมตัวของโรงพยาบาล 7 แห่ง ได้แก่ สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ (โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรในปัจจุบัน) โรงพยาบาลพุทธชินราชพิษณุโลก โรงพยาบาลพิจิตร โรงพยาบาลกำแพงเพชร โรงพยาบาลบ้านตาก โรงพยาบาลพิษณุเวช และโรงพยาบาลรัตนเวช โดย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับเป็นเจ้าของโครงการ โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและ วิชาการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นผู้จัดการโครงการ ใช้ชื่อโครงการว่าโครงการ พัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง (HKM) ทั้งนี้ได้รับการสนับสนุน งบประมาณ วิทยากร และองค์ความรู้จาก สคส. ในสังกัดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ภายใต้การสนับสนุนทุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) และมหาวิทยาลัยนเรศวร

โครงสร้างของโครงการนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม, 2547) คือ

1. ทีมบริหารโครงการ มีผู้จัดการโครงการทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลบริหารโครงการให้ ดำเนินไปตามแผน ทำการประเมินวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน ข้อมูล ความสำเร็จตลอดจน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินการ เพื่อนำมาหากลยุทธ์ให้โครงการดำเนินต่อไปได้ตาม เป้าหมาย
2. ทีมคุณอำนวยของแต่ละโรงพยาบาล ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการ ความรู้ กระตุ้น เสริมพลังให้คุณกิจ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างคลังความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ นอกจากนี้คุณอำนวยยังต้องเป็นผู้เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายบริหารโครงการและคุณกิจ ในการถ่ายทอด กลยุทธ์ลงสู่ผู้ปฏิบัติหรือคุณกิจ และส่งต่อผลการดำเนินงานและความคิดจากคุณกิจไปยังทีมบริหาร
3. คุณกิจ คือผู้ปฏิบัติงาน ทำกิจกรรมจัดการความรู้โดยตรงในโรงพยาบาล ซึ่งก็คือ บุคลากรทุกคนที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนั้นๆ ซึ่งสามารถจะถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลเดียวกัน รวมถึงโรงพยาบาลในเครือข่าย โดยมีการนำเอาแบบจำลองปลาทุ และ

เครื่องมือธารปัญญาของ ศคส. มาใช้เสริมพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาล มาใช้ในโครงการนี้

โครงการในระยะเริ่มแรกที่ได้ก่อตัวจากโรงพยาบาล 7 แห่ง ได้มีการขยายเครือข่ายอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาไม่ถึง 6 เดือน มีโรงพยาบาลที่สมัครเข้าร่วมโครงการอีก 10 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช โรงพยาบาลวังทอง โรงพยาบาลวัดโบสถ์ โรงพยาบาลบางระกำ โรงพยาบาลเนินมะปราง โรงพยาบาลบางกระทุ่ม โรงพยาบาลชาติตระการ โรงพยาบาลแพร่ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช และโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช นครไทย โดยโครงการได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2547-มกราคม พ.ศ.2549 ซึ่งโรงพยาบาลเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการมีความคาดหวังให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานประจำอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มโรงพยาบาลในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และสามารถถ่ายทอดความรู้ขยายไปทุกส่วนขององค์กร ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในงานทั่วทั้งองค์กร และนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืนในที่สุด และจากการที่กลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาลมีโอกาสมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกลับไปปฏิบัติ ณ โรงพยาบาลของตน ผลที่จะเกิดขึ้นเป็นประโยชน์กับสังคมก็คือ เมื่อโรงพยาบาลเหล่านี้มีกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ ก็ย่อมส่งผลถึงการให้บริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ ผู้ป่วยก็ได้รับการบริการที่ดี เกิดสุขภาวะที่ดีในสังคม และ ศคส. ยังคาดว่าจะการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลอย่างในกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างทำนี้จะขยายออกไปทั่วทุกภูมิภาคต่อไปในอนาคต

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาลในระยะเริ่มต้น และขยายผลไปยังโรงพยาบาลที่สนใจ โดยดำเนินการผ่านทั้งวิธีพบปะเสวนา ประชุม สัมมนา และเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์
2. เพื่อสร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ประกอบด้วยผู้จัดการความรู้ (CKO) ผู้อำนวยการความสะดวก (คุณอำนวย) และผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (คุณกิจ) ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งรวบรวมประมวลองค์ความรู้จากประสบการณ์จัดทำคู่มือสำหรับผู้จัดการความรู้ คุณอำนวยและคุณกิจ ในโรงพยาบาล

3. เพื่อสรุปบทเรียนรู้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ อุปสรรคและข้อเสนอของการจัดการความรู้ในบริบทของงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนำมาเผยแพร่หรือแลกเปลี่ยนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (web side, web board, Email loop)

4. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นต่อไปได้

กิจกรรมของเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง

1. กิจกรรมการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้
 - 2.1 เพื่อเพิ่มพลังชีวิต เติมความคิด และความรู้ดีๆ
 - 2.2 ใช้เรื่องเล่าพาเข้าหลักคิด
 - 2.3 ตั้งโจทย์ตั้งเป้า เข้าถึงหลักชัย
 - 2.4 มีเป้าหมายแล้วต้องเดิน
 - 2.5 แสดงความมุ่งมั่น แบ่งปันการเรียนรู้
3. กิจกรรมร่วมกันทำธารปัญญา
4. การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

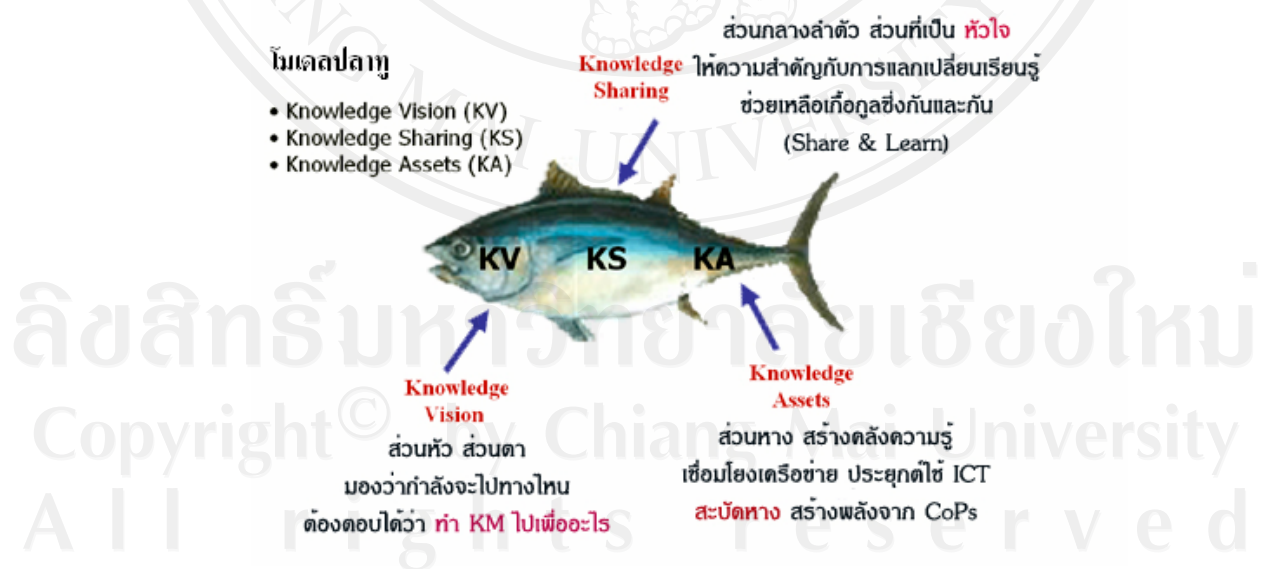
นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการในโครงการ ได้แก่ มีการจัดประชุมเตรียมความพร้อมสมาชิกเครือข่าย ประชาสัมพันธ์โครงการ โดยวิธีการจัดรายการวิทยุ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผ่านคลื่น F.M. 107.25 MHz ในรายการคลินิกการจัดการความรู้ เผยแพร่ข่าวสารผ่านเว็บไซต์: www.hkm.nu.ac.th เผยแพร่ข่าว/ภาพ ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 มีการจัดกิจกรรมวันเปิดตัวโครงการ (kick off day) ในวันที่ 7-9 พฤษภาคม 2547 มีการประชุมเพื่อแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (care and share) จำนวน 4 ครั้ง มีการบรรยายพิเศษ ชุด ธารปัญญาของกลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง มีการประชุมการจัดการความรู้ เวที CKO/คุณอำนวย จำนวน 2 ครั้ง ทีมบริหารโครงการจัดเวทีทดลองจริงและเสมือนจริง เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้สมาชิกเครือข่าย

ผลลัพธ์หลังโครงการสิ้นสุดเมื่อ เดือนมกราคม พ.ศ. 2549 คือ เกิดทีมการจัดการความรู้ เกิดคลังความรู้ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมแบ่งปันและแลกเปลี่ยน ครั้งที่ 2 จำนวนคลังความรู้ในกิจกรรมทบทวน จำนวน 8 กิจกรรม คลังความรู้สำหรับ CKO และคลังความรู้สำหรับคุณอำนวย และเกิดชุมชนนักปฏิบัติการจัดการความรู้ในกลุ่มสร้างสรรค์งานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ในเขต

ภาคเหนือตอนล่าง โดยมีสมาชิกกลุ่มละ 4-5 โรงพยาบาล ซึ่งจำนวนสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติที่มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันมีจำนวนทั้งสิ้น 150 คน ระดับความพึงพอใจของสมาชิกเครือข่ายโรงพยาบาลจากการเข้าร่วมกิจกรรม ธารปัญญาของกลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง มีคะแนนเฉลี่ย 4.47 ผลที่ได้ตามมา คือ การขยายตัวของกระบวนการจัดการความรู้ของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และก่อให้เกิดสุขภาวะ 2 ส่วน คือ สุขภาวะของประชาชนผู้รับบริการและสุขภาวะของบุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาล ได้แก่ พยาบาล แพทย์ เภสัชกร และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ได้มีการปรับความคิด ให้สามารถพัฒนาตนเอง รู้จักเก็บ รู้จักคว้า และหมุนเวียนแลกเปลี่ยนสร้างองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความกระตือรือร้นพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสุขจากการได้ร่วมกันคิดร่วมกันทำงานกับทีมอย่างสร้างสรรค์ ภาคภูมิใจในหน้าที่อาชีพที่รับผิดชอบ

แบบจำลองปลา

แบบจำลองปลา ของ สคส. เป็นแบบจำลองการจัดการความรู้ที่เข้าใจง่าย และมีการนำมาใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลาย รวมถึงใน 17 โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่าง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2. แบบจำลองปลา ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

หมายเหตุ. แหล่งที่มาจาก เอกสารประกอบการประชุมจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 1, โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2547, กรุงเทพฯ: ผู้เขียน.

แบบจำลองปลาทู เป็นแบบจำลองง่ายๆ ที่อุปมาว่า KM เป็นเหมือนปลาตัวหนึ่งทีประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

หัวปลา (knowledge vision: KV) คือเป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นการตอบคำถามว่าประเด็นที่ต้องการนำมาจัดการความรู้คืออะไร เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็น คุณเอื้อ (Chief knowledge officer: CKO) ต้องทำหน้าที่ดูแลหัวปลาให้ดี เพื่อไม่ให้ปลาว่ายไปผิดทาง วิจารณ์ พานิช (2549) ได้กล่าวว่า หัวปลา คือเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสำคัญ 2 ประการในตอนเริ่มต้นจัดการความรู้คือ 1) เพื่อสร้างความชัดเจน และ 2) เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ การเริ่มต้นโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างในขั้นแรกนั้นเป็นการสร้างความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของการจัดการความรู้ในกลุ่มแกนนำของแต่ละโรงพยาบาล จากนั้นกลุ่มแกนนำต้องทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้มีความชัดเจนในหัวปลานั้นด้วย ส่วนความรู้สึกลึกเป็นเจ้าของต่อการจัดการความรู้นั้น กลุ่มแกนนำจะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกลึกเป็นเจ้าของหัวปลาโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด คุณเอื้อ และคุณอำนวย กลุ่มแกนนำต้องทำให้ทั้งสามคนนี้มีความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ในส่วนของการปฏิบัติจริงต้องทำให้คุณกิจ เป็นเจ้าของหัวปลาตัวจริง นั่นคือ ต้องให้คุณกิจเป็นผู้กำหนดหัวปลาเล็กของตนเองซึ่งต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับหัวปลาใหญ่ขององค์กร การทำให้คุณกิจรู้สึกเป็นเจ้าของหัวปลามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของการจัดการความรู้ วิธีการทำให้คุณกิจมีความรู้สึกลึกเป็นเจ้าของหัวปลานี้ทำได้โดย การจัดตลาดนัดความรู้ ให้คุณกิจได้มีโอกาสนำเสนอวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) โดยใช้เครื่องมือธารปัญญา

ตัวปลา (knowledge sharing: KS) คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share&learn) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ แต่ก็เป็นกระบวนการที่ทำได้ไม่ถนัดนัก เพราะการที่คนเราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในตัวออกมาให้ผู้อื่นนั้น ต้องอาศัยความเป็นกัลยาณมิตรและความไว้วางใจกัน บรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และที่สำคัญผู้ร่วมแลกเปลี่ยนต้องมีใจที่เปิดรับฟังได้ โดยไม่มีอคติ บุคคลที่จะเป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็คือ คุณกิจ โดยมี คุณอำนวย (Knowledge facilitator) จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดการลื่นไหล ไม่หยุดประเด็น และคอยกระตุ้นให้ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกออกมาต่อยอดกัน บรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ต้องเป็นบรรยากาศแบบที่สบาย ความเป็นกันเอง ไม่เครียด ไม่เป็นทางการมากนัก กลุ่มที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป ควรเป็นการพูดคุยในลักษณะของการนั่งล้อมวงกัน ใช้การเล่าเรื่อง (storytelling) โดยพลัดกันเล่าถึงความภาคภูมิใจในความสำเร็จของประเด็น หรือหัวปลาที่ได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเป็นคุณกิจ ที่ได้ทำกิจกรรมนั้น

จริงๆ จึงจะสามารถ share and learn เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ ในช่วงการดำเนินการของโครงการ สคส. ได้มีโอกาสจัดการประชุมแลกเปลี่ยน (share and learn) การจัดการความรู้ในกลุ่มเครือข่ายภาคเหนือตอนล่างสัญจร หมุนเวียนไปตามโรงพยาบาลต่างๆ ในเครือข่ายถึง 6 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งสมาชิกเครือข่ายก็จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มของชุมชนนักปฏิบัติหลายชุมชนตามหัวข้อกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

หางปลา (knowledge asset: KA) หมายถึงคลังความรู้ หรือขุมความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งเปรียบเสมือนการที่เรานำความรู้ที่ได้มาใส่ไว้ในคลังและจัดระบบระเบียบให้เป็นหมวดหมู่ สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อที่ผู้ปฏิบัติงาน (knowledge practitioner) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมจะได้ใช้ความรู้เหล่านั้นไปต่อยอด การที่จะได้ความรู้มาไว้ในคลัง หรือขุมความรู้นั้น คุณกิจจะเป็นผู้สกัดเอาแก่นความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีคุณลิขิต เป็นผู้ช่วยจดบันทึกความรู้นั้นๆ คลังความรู้สามารถทำได้หลายรูปแบบ คลังความรู้ที่ดีควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ มีความรู้ฝังลึก ที่เก็บเทคนิค รายละเอียด และแรงบันดาลใจ มีส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเกต ถอดบทเรียนจากเรื่องเล่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่วนที่สาม เป็นส่วนอ้างอิงถึงแหล่งความรู้ทั้งที่เป็นเอกสารและตัวบุคคลผู้รู้ ผู้ปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ส่วนหางปลานี้ เป็นส่วนที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้ามามีบทบาทมาก เพราะนอกจากจะช่วยในการจัดการคลังความรู้แล้ว ยังช่วยเป็นพื้นที่เสมือนให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง การสร้างเวทีซึ่งเป็นพื้นที่เสมือนจริง ได้แก่ เว็บไซต์ (web site) เว็บบอร์ด (web board) จึงเป็นวิธีที่สมาชิกในกลุ่มเครือข่ายสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น และเว็บไซต์ www.hkm.nu.ac.th ของโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างจึงได้ถือกำเนิดขึ้น และกลายเป็นคลังความรู้ตลอดจนเป็นเวทีให้สมาชิกเครือข่ายได้เข้ามาติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

เครื่องมือจัดการความรู้

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้มีหลายประเภท ได้แก่ เทคนิคการเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ (Success Story Technique: SST), สนทนาสนทนา (Dialogue), การทบทวนหลังปฏิบัติ (After Action Review: AAR), การทบทวนก่อนปฏิบัติ (Before Action Review: BAR), การตามรอยความดีงามรอบๆ ตัว (Appreciative Inquiry: AI), เรื่องเล่าเร้าพลัง (story telling) เป็นต้น ส่วนเครื่องมือจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่าง คือ เครื่องมือชุดธารปัญญา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ

จัดการความรู้ที่ทำเป็นเครือข่ายขององค์กร หรือหน่วยงานที่มีภารกิจประเภทเดียวกัน (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2547ก) ประกอบด้วย

1. ตารางแห่งอิสรภาพ

ตารางแห่งอิสรภาพ (self-assessment table) เป็นตารางสำหรับประเมินตนเอง (หมายถึงประเมินสมรรถนะของกลุ่ม) ว่ามีสมรรถนะหลัก (core competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในระดับใด

ตารางแห่งอิสรภาพมีหัวใจ 4 ประการที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

- 1) สมรรถนะ (competence) หมายถึงขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ
 - 1.1) การปฏิบัติจริง (action)
 - 1.2) ความรู้ความเข้าใจ (understanding)
 - 1.3) ความเชื่อ ค่านิยม (value)
- 2) เป้าหมายที่พึงประสงค์ (objective, goal) ที่มีความชัดเจน พุ่งเป้า อยู่ภายใต้ทิศทางและวิสัยทัศน์หลักขององค์กร เป็นเป้าหมายที่ทรงพลัง เป็นเป้าหมายร่วมกันของผู้ปฏิบัติ มีความลึกเข้าไปถึงระดับจิตใจ คุณค่า และความเชื่อ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมวัดได้
- 3) การประเมินตนเอง นี่คือการมาของชื่อ “ตารางแห่งอิสรภาพ” เพราะการที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นผู้ดำเนินการประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นกิจกรรมแห่งความเป็นอิสระ และต้องการจิตวิญญาณแห่งความเป็นอิสระ ความมั่นใจ และการรับฟังซึ่งกันและกัน
- 4) ตาราง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือสมรรถนะระดับเริ่มต้น (1) ไปจนถึงระดับสูงยิ่ง (5) โดยที่กลุ่มผู้ปฏิบัติเป็นผู้ร่วมกันกำหนดคุณลักษณะของระดับสมรรถนะเอง นี่คือการหมายของคำว่า “อิสรภาพ” แต่ก็เป็นอิสรภาพที่อิงฐานความรู้ คือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) จากเกณฑ์ความสามารถหรือคุณภาพที่มีผู้กำหนดไว้แล้ว และความรู้ในคน (tacit knowledge) ทั้งของคนที่เป็นสมาชิกกลุ่ม/เครือข่ายเอง และคนที่อยู่นอกเครือข่ายที่เป็นผู้มีผลงานดีเด่น เป็นผู้มีความรู้สูงในเรื่องที่ต้องการใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กลุ่ม/เครือข่ายพึงประสงค์

จะเห็นว่า ตารางแห่งอิสรภาพ เป็นเครื่องมือในการทำความรู้จักตนเอง เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะที่จำเพาะต่องานที่กลุ่มมีเป้าหมายบรรลุความเป็นเลิศ สมรรถนะที่กล่าวนี้เป็นสมรรถนะบนฐานของการปฏิบัติ ความเข้าใจ และความเชื่อ ที่อยู่บนฐาน

ของความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ในคน และตารางแห่งอิสรภาพยังเป็นเครื่องมือในการวัด (measurement) เพื่อการประเมินตนเอง ตารางแห่งอิสรภาพ เป็นเครื่องมือเบื้องต้นสำหรับการจัดการความรู้ในส่วนของหัวปลา เพื่อให้ทราบว่าการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร ในโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างนั้น หัวปลาก็คือ เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (ประพนธ์ ศาสุขยัต, 2548) จึงได้ใช้สมรรถนะหลัก (core competencies) มาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักในตารางเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

2. แผนภูมิแม่น้ำ

แผนภูมิแม่น้ำ (river diagram) เป็นผังแสดงการกระจายของระดับสมรรถนะหลักของหน่วยงานที่มาร่วมเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับสมรรถนะหลักที่นำมาลงในผังมาจาก “ตารางแห่งอิสรภาพ” หรือตารางระดับสมรรถนะหลักเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์นั่นเอง ความกว้างของ “ลำธาร” เป็นตัวบอกความแตกต่างในระดับสมรรถนะหลักของหน่วยงานสมาชิก เครือข่าย ระดับสมรรถนะด้านใดขององค์กรสมาชิกอยู่ก่อนมาทางฝั่งเหนือ องค์กรนั้นจะอยู่ในฐานะผู้แบ่งปันความรู้ด้านนั้น ระดับสมรรถนะที่อยู่ก่อนมาทางฝั่งใต้ บอกให้รู้ว่าในด้านนั้นองค์กรอยู่ในฐานะผู้เรียนรู้

องค์กรสมาชิกแต่ละองค์กรจะเป็นผู้แบ่งปันความรู้ในบางสมรรถนะหลัก และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้เรียนรู้ในบางสมรรถนะหลัก และที่สำคัญแม้ในองค์กรที่สมรรถนะหลักอยู่ในระดับ 5 และองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แบ่งปันในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรก็จะได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในกระบวนการที่องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แบ่งปันความรู้ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist) ธารปัญญา จึงเป็นเครื่องมือให้ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM network manager) มองเห็นภาพรวมของสมรรถนะหลักของเครือข่าย และขณะเดียวกันก็ช่วยให้สมาชิกของเครือข่ายมองเห็นตำแหน่งของตนภายในกลุ่มได้โดยง่าย

3. บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน

บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน (ladder diagram) เป็นผังแสดงระดับความสามารถ ปัจจุบัน กับระดับความปรารถนาที่จะเพิ่มสมรรถนะของแต่ละองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสมรรถนะหลักเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในแผนภูมินี้กลุ่มที่อยู่ยอดบันได จะเป็นกลุ่มที่มีความสามารถสูงในเรื่องนั้นๆ จึงเรียกกลุ่มนี้ว่า กลุ่มพร้อมให้ ส่วนกลุ่มที่อยู่ต้นบันไดเป็นกลุ่มที่พร้อมที่จะรับการพัฒนา เราเรียนว่าเป็นกลุ่มไฝรู้

4. ขุมความรู้

ขุมความรู้ (knowledge assets) เป็นบันทึกความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และแหล่งความรู้ในคน (tacit knowledge) เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ขุมความรู้เป็นบันทึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆเอง มาจากการค้นคว้าจากแหล่งภายนอก และมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองภายในทีมงาน

บันทึกขุมความรู้มีไว้สำหรับใช้งานภายในองค์กรหรือภายในทีมงาน สำหรับแต่ละคนกลับมาทบทวน หรือร่วมกันทบทวนเป็นกลุ่ม สำหรับการนำไปใช้หมุนวงจร PDC(S)A ของการพัฒนาคุณภาพงาน และยังสามารถเอาไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมงานของสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน “พื้นที่เสมือน” ได้ด้วย

5. พื้นที่ประเทืองปัญญา

พื้นที่ประเทืองปัญญา หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) พื้นที่จริง คือการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบตัว พบหน้าซึ่งกันและกัน (F2F: face to face) กับ 2) พื้นที่เสมือน เป็นการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ อันได้แก่ อินเทอร์เน็ต อีเมล บล็อก (B2B: blog to blog) รวมทั้ง โทรศัพท์มือถือ ขุมความรู้ของแต่ละองค์กร/หน่วยงาน ที่เก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ หากเปิดให้องค์กร/หน่วยงาน ในเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าไปศึกษาหาข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต และมี “กระดานสนทนา” ให้เข้าไปซักถามแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการตามความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานของสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือทั้ง 5 ก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการจัดการความรู้ นั่นเอง

บุคคลที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือชุดธารปัญญา

บุคคลสำคัญที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือชุดธารปัญหานี้ ได้แก่

1. ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM network manager) ทำหน้าที่จัดระบบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (จัดการความรู้) ของเครือข่าย
2. ผู้จัดการระบบจัดการความรู้ขององค์กร (CKO: chief knowledge officer) ทำหน้าที่จัดระบบจัดการความรู้ในองค์กรและจัดการให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่าย

3. ผู้อำนวยการความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge facilitator) ของหน่วยงานย่อยหรือของสมรรถนะหลัก (core competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร ซึ่งเรียกว่า “คุณอำนวย” (ผู้อำนวยการความสะดวก)
4. ผู้ปฏิบัติงานและปฏิบัติกิจกรรมจัดการความรู้ เรียกว่า “คุณกิจ” (ผู้ทำกิจกรรม) ซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในกิจกรรมจัดการความรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้

เนื่องจากการจัดการความรู้ เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร (Gavin, 1993) ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนเป็นการอำนวยความสะดวกไปได้ในการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

การทบทวนวรรณกรรมโดยผู้วิจัย แม้จะไม่พบการศึกษาโดยตรงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศ แต่ก็พบว่ามีงานวิจัยและแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เสาวรส บุญนาค (2545) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพจำนวน 374 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความรับผิดชอบในงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

การศึกษาของ เบท และ ฮาซาวเนห์ (Bates & Khasawneh, 2005) พบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรสามารถทำนายบรรยากาศแห่งการส่งต่อความรู้ การศึกษาของ เทียว และคณะ

(Teo et al., 2004) พบว่า ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมของบุคคลในองค์กร และการนำเอานวัตกรรมทางความรู้อย่างเข้มข้นไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรดีขึ้น ส่วน เจนนิงส์ (Jennings, 2006) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่จะได้ตามมาจากแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจึงเป็นการอำนวยความสะดวกให้เกิดความเป็นไปได้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสิ่งแวดล้อมยังสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในการที่จะอำนวยความสะดวกหรือขัดขวางการเรียนรู้ของบุคคล ส่วน มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ควรมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้แก่ทีมงาน มีการสอน แนะนำ สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นต้น ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้จะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกันอย่างยิ่ง เรียกว่าถ้าหากจะทำสิ่งหนึ่งก็ต้องทำอีกสิ่งหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก็ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วย ถ้าองค์กรมีการจัดการความรู้ แต่เป็นไปโดยไม่ให้ความสนใจกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้หรือผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็อาจจะเกิดปัญหาหรือไม่ประสบความสำเร็จ (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547) จึงอาจสรุปได้ว่าบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร จะส่งผลในการเอื้อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) นี้ นับเป็นส่วนประกอบที่สำคัญและขาดไม่ได้เลยของกระบวนการจัดการความรู้ ถือเป็นหัวใจหรือขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จจนก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยผู้วิจัย ทำให้สรุปได้ว่าไม่พบการศึกษาโดยตรงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ จึงทำให้มองเห็นช่องว่างทางความรู้ (knowledge gap) ที่ควรจะต้องทำการศึกษาวิจัยเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของ บาร์ทรัม และคณะ (Bartram et al., 1993) โดยบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรนั้น เป็นคุณลักษณะต่างๆขององค์กรที่เป็นปัจจัยส่งเสริมหรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งทางตรงทาง อ้อม ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก และวัฒนธรรมองค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาล แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) รูปแบบของการจัดการและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 2) เวลา 3) เอกสิทธิ์และความรับผิดชอบ 4) รูปแบบของทีม 5) โอกาสในการพัฒนา 6) แนวปฏิบัติในการทำงาน และ 7) ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยเอื้อที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ที่แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของ The American Productivity & Quality Center (APQC) และบริษัท Arthur Andersen (American Productivity & Quality Center (APQC) and Arthur Andersen, 2001) ได้แก่ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ 3) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และ 5) การวัดผล การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรน่าจะมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ โดยองค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี หรือเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคล จะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เชื่อใจ ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปัน