

การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็น  
องค์กรแห่งความชาญฉลาด

นายจิรสิทธิ์ เมฆวิชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2555  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

Development of An Empowerment System for Knowledge Transfer in Colleges of  
Medicine Toward being “TALENTED” Organizations

Mr.Jirasith Mekwichai

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด
โดย	นายจิรสิทธิ์ เมฆวิชัย
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคูณวุฒิ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศึกษบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคูณวุฒิ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์)

จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย : การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะ  
แพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด. (Development of An Empowerment  
System for Knowledge Transfer in Colleges of Medicine Toward being  
“TALENTED” Organizations) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์,  
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ศ.กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 342 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และปัจจัยความสำเร็จของการเสริม  
พลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ เพื่อพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะ  
แพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งผลของการวิจัยนี้ได้จากการนำผลการศึกษาวิจัยใน  
ผู้บริหาร และบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ของรัฐและในกำกับกับของรัฐจำนวน 12 สถาบัน เพื่อสร้างองค์  
ความรู้ แนวคิด วิธีการ กลไก หรือระบบการทำงานขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้  
โดยเฉพาะในกระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติ  
ได้จริง

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่ง  
เป็นปัจจัยความสำเร็จประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า(Input) คือ โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์กรที่  
นโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ  
ที่เหมาะสม และแรงขับเคลื่อนที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ความมุ่งมั่นของผู้นำ และภาวะผู้นำ  
กระบวนการ(Process) ได้แก่ 1) การสร้างองค์ความรู้ 2) การปรับเปลี่ยนข้อมูล 3) การเผยแพร่ข้อมูล 4) การ  
รับข้อมูล 5) การยอมรับไปใช้ และ 6) การใช้ประโยชน์ข้อมูล ผลลัพธ์/ผลผลิต (Output / Outcome) และ  
ประสิทธิผลของการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์  
แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ สิ่งสำคัญของผู้จัดหากระบวนการถ่ายโอนความรู้  
(Supplier) ได้แก่ ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การให้รางวัล การตระหนักรู้ และ คุณค่าทางการจัดการ สำหรับ  
จุดเน้นประสิทธิผลของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ คือการให้ความสำคัญกับมิติที่ 3. ด้านการให้  
ความสำคัญกับผู้รับบริการ มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และ มิติที่ 6 ด้านการจัดการ  
กระบวนการ

ภาควิชา,นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อ.....  
สาขาวิชา.....อุดมศึกษา.....ลายมือชื่อ.....ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา.....2555.....ลายมือชื่อ.....อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

## 5284456027 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: KNOWLEDGE TRANSFER / KNOWLEDGE MANAGEMENT / EMPOWERMENT /  
TALENTED ORGANIZATION

JIRASITH MEKWICHAJ : DEVELOPMENT OF AN EMPOWERMENT SYSTEM FOR  
KNOWLEDGE TRANSFER IN COLLEGES OF MEDICINE TOWARDS BEING  
“TALENTED” ORGANIZATIONS. ADVISOR : ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, PhD.  
CO-ADVISOR : PROF. EMERITUS PATEEP METHAKUNAWUT, PhD., 342 pp.

The objectives of this research were to explore the current conditions, problems and success factors of the empowerment of knowledge transfer for the development of an empowerment system for knowledge transfer in Colleges of Medicine towards being “TALENTED” organizations. The results based on the study of the administrators and personnel from a total of 12 public medical colleges and autonomous medical colleges were used in developing the organizations' knowledge, concepts, methods, mechanisms or working processes, especially the empowerment system for knowledge transfer that generated the knowledge, understanding and real implementation.

According to the research results, an empowerment system for knowledge transfer toward being “TALENTED” organizations was a success factor. In this regard, the input was the structure, good organizational atmosphere, precise organizational policies and strategies and suitable responses to the customers' demands of information technology. Meanwhile, the strong organizational culture, leaders' dedication and leadership were the important driving force. The process involved 1) knowledge development, 2) data adaptation, 3) data distribution, 4) data reception, 5) acceptance of data for the implementation and 6) data utilization. Besides, the output/outcome and the effectiveness of knowledge transfer included the personnel's behavioral changes in the organization, creative research works, best practice and community of practice. The supplier or context of knowledge transfer concerned the trust, motivation, rewarding system, awareness and managerial value. In addition, Dimension 3 (the Emphasis on Customers), Dimension 4 (Knowledge Analysis and Management) and Dimension 6 (Process Management) were regarded as the focal point of the effectiveness of the empowerment system for knowledge transfer.

Department: Educational Policy, Management and Leadership. Student's Signature: .....  
Field of Study:.....Higher Education.....Advisor's Signature: .....  
Academic Year:.....2012.....Co-advisor's Signature:.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ และศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ ที่ให้คำปรึกษาให้กำลังใจ และความเป็นอิสระทางวิชาการ ตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ทางการอุดมศึกษา ให้ข้อคิดและกำลังใจด้วยความปรารถนาดีแก่ศิษย์จนก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสู่การเป็นคณาจารย์ที่มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้เข้าร่วมการประชุมกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มงคลชัย วิริยะพินิจ ดร. ประพนธ์ ผาสุกยี่ด และดร. ยุวดี เกตส์ัมพันธ์ ซึ่งเป็นทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งของท่านในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์สำหรับผู้วิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น ขอขอบคุณผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์และบุคลากรทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ตลอดจนผู้บริหารโรงพยาบาลในเครือข่ายดุสิตเวชการที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีเวลาศึกษาเล่าเรียน

ขอขอบคุณคุณศศิณี ฮาซาโนน พี่ที่แสนดีผู้คอยให้กำลังใจตลอดเวลา เพื่อนๆ พี่ๆ และน้องๆ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกคนที่เป็นกัลยาณมิตร โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อนสนิท มิตรแท้ นาวาโทหญิง อาทิตยา ดวงมณี คุณจอย ทองกล่อมสี และรุ่นพี่ ดร. ปาริชาติ ปาละนันท์ ที่คอยช่วยเหลือ ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ แบ่งปันความรู้สึกด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนดไว้

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีทั้งหลายและประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ขอมอบแด่ นายพิพัฒน์ เมฆวิชัยและนางประสพสุข เมฆวิชัย ซึ่งเป็นบิดามารดาผู้ให้กำเนิดที่เป็นแบบอย่างของความขยัน ความอดทน และการให้อภัย เพื่อใช้เป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิต และปลุกฝังค่านิยมการเรียนรู้แบบนำตนเองแก่ผู้วิจัย จนก่อให้เกิดกำลังใจให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นบากบั่นตลอดจนเสริมพลังให้กับผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์ได้บรรลุผลสำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตตามเป้าหมายในวันนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	16
ตอนที่ 1 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งความชาญฉลาด.....	17
1.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	20
1.2 องค์กรแห่งนวัตกรรม.....	26
1.3 องค์กรที่มีสมรรถนะสูง.....	39
1.4 องค์กรอัจฉริยะ.....	42
1.5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดริจ.....	50
1.6 องค์กรแห่งการพัฒนา.....	52
ตอนที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	55
2.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้.....	55
2.2 คุณลักษณะของความรู้และกระบวนการจัดการความรู้.....	61
2.3 วงจรการจัดการความรู้.....	71

	หน้า
2.4 กลยุทธ์การจัดการความรู้.....	75
2.5 การจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้.....	79
2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้.....	80
2.7 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้.....	82
ตอนที่ 3 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ .....	90
3.1 แนวคิดของอัลบิโนและจอร์โกลิโอน.....	94
3.2 แนวคิดของแดเนี่ยลและศรีนิวสันต์.....	97
3.3 แนวคิดของโกห์.....	99
3.4 แนวคิดของดูซาร์และไซเปรส.....	104
3.5 แนวคิดของดาเวนพอร์ทและพรูแซก.....	105
3.6 แนวคิดของโนนากะและทาเคชิ.....	106
ตอนที่ 4 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้.....	110
4.1 ความหมายของการนำความรู้ที่ซ่อนไปใช้.....	110
4.2 การนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ไปใช้.....	111
4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้.....	113
ตอนที่ 5 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ.....	115
5.1 ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ.....	115
5.2 กระบวนการเสริมพลังอำนาจ.....	117
ตอนที่ 6 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร.....	121
6.1 ความหมายของประสิทธิผล.....	121
6.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร.....	123
ตอนที่ 7 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม.....	125
7.1 ความหมายของนวัตกรรม.....	125
7.2 ประเภทของนวัตกรรม.....	128
7.3 นวัตกรรมทางการศึกษา.....	129



<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	132
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	132
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบเครื่องมือ.....	135
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	140
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
5. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	141
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	147
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนความรู้.....	148
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้และองค์ประกอบ ของการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด.....	156
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจ การถ่ายโอนความรู้.....	172
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจ การถ่ายโอนความรู้.....	177
ตอนที่ 5 การตรวจสอบจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ.....	210
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	222
สรุปผลการวิจัย.....	223
อภิปรายผลการวิจัย.....	239
ข้อเสนอแนะ.....	257
รายการอ้างอิง.....	262
ภาคผนวก.....	276
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	277
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญ และเอกสารรับรองจริยธรรม.....	283
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	296
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	342

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการสังเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด....	53
2	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนประชากรจำแนกตามสถาบัน.....	134
3	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	145
4	สังเคราะห์การจัดการความรู้ขององค์กรทั้งองค์การภาคเอกชน ภาครัฐ .....	148
5	สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้.....	152
6	สังเคราะห์องค์กรแห่งความชาญฉลาด.....	157
7	ผลการสังเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด.....	159
8	สังเคราะห์สาระการถ่ายโอนความรู้.....	161
9	สังเคราะห์สาระการเสริมพลังอำนาจ.....	165
10	สังเคราะห์การเสริมพลังอำนาจของถ่ายโอนความรู้.....	168
11	ความสัมพันธ์การพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด..	176
12	วิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้.....	173
13	ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้านความเที่ยงของแบบสอบถาม.....	176
14	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์.....	179
15	ผลวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ภาพรวม	180
16	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร	181
17	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านยุทธศาสตร์ และการวางแผนกลยุทธ์.....	183
18	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ.....	185
19	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	187

ตารางที่		หน้า
20	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์...	188
21	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านการจัดการกระบวนการ.....	190
22	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ.....	193
23	จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจ การถ่ายโอนความรู้ในมิติต่างๆ .....	194
24	SIPOC Model บริบทของคณะแพทยศาสตร์.....	215
25	เปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ คณะแพทยศาสตร์ในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์ของรัฐ .....	217

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนภาพ การพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้เพื่อเสริมพลังอำนาจ.....	12
2	แผนภาพ พีระมิดของการจัดการองค์ความรู้.....	13
3	แผนภาพ รายละเอียดการพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้เพื่อเสริมพลังอำนาจ	14
4	แผนภาพ วงจรการเรียนรู้.....	19
5	แผนภาพ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
6	แผนภาพ หลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	36
7	แผนภาพ องค์ประกอบ 7 ด้านตามเกณฑ์มอดคอล์ม บอลดริจ.....	51
8	แผนภาพ องค์ประกอบแห่งนวัตกรรมที่ยั่งยืน.....	70
9	แผนภาพ วงจรความรู้ (SECI).....	72
10	แผนภาพ การถ่ายโอนความรู้ของนาราราจันและเช็คฮาร์.....	79
11	แผนภาพ การถ่ายโอนความรู้ของอัลปิโน.....	94
12	แผนภาพ ความสัมพันธ์ของการถ่ายโอนความรู้ตามโมเดลของแดเนียล และศรีนิวสันต์.....	97
13	แผนภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ของโกห์.....	104
14	แผนภาพ ลักษณะการถ่ายโอนความรู้ของดูซาร์และไซเปรส.....	105
15	แผนภาพ การพัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม.....	126
16	แผนภูมิ สรุปลขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	144
17	แผนภาพ ปัจจัยความสำเร็จของระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้	196
18	ร่างระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น องค์กรแห่งความชาญฉลาด “ระบบปิยศิริ”.....	209
19	ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น องค์กรแห่งความชาญฉลาด “ระบบปิยศิริ”.....	221
20	แผนภาพ ปัจจัยความสำเร็จของระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้	228

ภาพที่		หน้า
21	ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น องค์กรแห่งความชาญฉลาด “ระบบปิยศิริ”.....	237
22	แผนภาพ การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับบุคคล“ระบบปิยศิริ”.....	238

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ได้เปลี่ยนแปลงองค์กร ระบบการทำงาน และการบริหารจัดการ (Cotter, 2008) โดยงานที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือเรียนรู้ตลอดเวลา โลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบันทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อนำไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ; (ธัญญา ผลอนันต์, 2546) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ให้ได้นั้น ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา โอกาสในการเข้าถึงการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมาก สอดรับตามอุปสงค์ในความต้องการศึกษาต่อของนิสิตนักศึกษา ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ จากความเติบโตทางการอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความหลากหลายในมาตรฐานทางการอุดมศึกษา ซึ่งอุดมศึกษาควรเป็นการเรียนรู้ มีบูรณาการและปรับให้เข้ากับกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการที่มีอยู่เดิม (Kouzes, and Posner, 1987) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในวิถีชีวิตของผู้เรียน ผ่านกิจกรรมในชีวิตประจำวันอันหลากหลายมากมาย ผ่านหน้าที่ของการเป็นสมาชิกครอบครัว ชุมชน สังคม ฯลฯ โดยมีแหล่งหรือฐานการเรียนรู้หลากหลายให้เกิดการแข่งขันในการทำงานโดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) อันเกิดจากภูมิปัญญามากขึ้น (สมยศ นาวิกาน, 2546)

ในทำนองเดียวกันการศึกษาในระดับต่างๆ ได้สร้างการเรียนรู้แบบไม่บูรณาการ ซึ่งทำให้คนขาดความคิดสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาไม่เป็นระบบ ขาดจิตสำนึกสาธารณะ เพราะการเรียนรู้ถูกแยกส่วน ขาดความเชื่อมโยงของชีวิต สังคม และธรรมชาติ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กร สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นหนึ่งในสถาบันหลักที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้จึงควรหันมาให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ในสถาบันเพื่อการพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน (Lewis & Smith, 1994: Preface; วิจิตร ศรีสอาน. 2537:2; สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2544 : 2-2 – 2-23; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546 : 87)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งให้บุคลากร ได้ร่วมเรียนรู้ ร่วมแสวงหาภูมิปัญญาองค์กร เพื่อนำมารวมกันให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่าแห่งองค์กรนั้น (วีรจักษ์ มาชะศิริพันธ์,

2545) การบริหารจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษากำลังประสบปัญหาด้านวิกฤตคุณภาพหลายประการ ทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาเอง ซึ่งการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการและการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา (จรัส สุวรรณเวลา, 2545: 3-17; 2545 : 13-16 ; วิชัย ตันศิริ, 2542 : 98-99; ราชบัณฑิตยสถาน, 2543 : 239-245; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546 : 14-16; 2546 : 27-29) ซึ่งได้แก่ (1) คุณภาพด้านบัณฑิต ที่มีผลมาจากการขาดความเข้มแข็งในเนื้อหาวิชาการการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสร้างแนวคิดในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนา (2) คุณภาพด้านอาจารย์และการเรียนการสอน ทั้งทางด้านความสามารถในการสอน ที่ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) คุณภาพด้านหลักสูตร ล้าสมัย มีความซ้ำซ้อน การพัฒนาหลักสูตรขาดการวิเคราะห์ความเหมาะสมและปรับให้เหมาะสมกับบริบทไทย ขาดความยืดหยุ่น (4) คุณภาพด้านการบริหารจัดการ การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายและแผน การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งทางด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการวิเคราะห์กำหนดเป้าหมายและการวางแผนการผลิตกำลังคนที่เหมาะสม และ (5) คุณภาพด้านการวิจัย งานวิจัยไม่ได้มาตรฐานไม่มีคุณภาพ งานวิจัยมีน้อยทำให้ขาดองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทไทยที่ดี ขาดมาตรการการส่งเสริมและการสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย

วิกฤตดังกล่าวส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในสังคมนานาชาติโดยเฉพาะด้านการจัดการคุณภาพการศึกษาและการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาได้รับความคาดหวังจากสังคมว่าเป็นศูนย์ทางการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำพลังความคิด เป็นองค์กรที่ฉลาดและมีความสร้างสรรค์ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต้องใช้ความรู้ความชำนาญซึ่งนำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด (Devenport, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของวิจารณ์ พานิช (2546) ซึ่งมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันไม่สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดเชิงสร้างสรรค์แก่สังคมได้ทั้งที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นศูนย์รวมของผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดอยู่เป็นจำนวนมากด้วยเหตุผลว่าคณาจารย์ในสถาบันศึกษามีทำงานเฉพาะตัว (Autonomy) ขาดการใช้พลังร่วม (Synergy) ในการทำงาน มีการทำงานภายใต้ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) ทำให้ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งการคิดกับการปฏิบัติมักไม่ไปในทิศทางเดียวกันมักมีการสอนทางให้เห็นเสมอ ดังเช่นเบตตี วูกเกอร์ (Wooker, 1996) อ้างถึงใน Steward, 1997) กล่าวไว้ที่น่าคิดว่า

มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์รวมของผู้ที่มีความรู้ความฉลาด แต่มหาวิทยาลัยก็ยังไม่เป็นแหล่งรวมของความรู้และความฉลาดอย่างแท้จริงทั้งนี้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้อันน้อยและยังไม่มี การสะสมความรู้เพื่อนำไปใช้กันอย่างแท้จริง การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ที่ต่าง ๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น คือ สิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของมนุษย์และบัณฑิตทางการศึกษาซึ่งจะนำ สังคมออกจากวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อโลกาภิวัตน์ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการ กระตุ้นให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนในระดับกระบวนการ ทัศนคติ กรอบแนวความคิด วิธีการ การ จัดการในการวางแผน และการบริหารงาน การจัดการคุณภาพในระดับอุดมศึกษา (Lewis and Douglas, 1994) เพื่อสร้างรากฐานการเปลี่ยนแปลงทางบริบทของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ เรียนรู้และก่อให้เกิดแหล่งความรู้ (Marquardt, and Reynolds, 1994) ในระดับสังคม

กลยุทธ์ที่ดีของการจัดการความรู้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการคุณภาพ และประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) ในองค์การใดที่ สามารถนำความรู้มาบริหารจัดการและนำไปใช้อย่างเหมาะสมจะเกิดประโยชน์แก่องค์การนั้น ซึ่ง จะต้องปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การ (Wilson and Asay, 1999) การ จัดการความรู้ต้องสามารถแปลงความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง เนื่องจาก ความรู้จะหายไปเมื่อบุคคลลาออกจากงาน (Malone, 2002) การเพิ่มคุณค่าของการจัดการความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับระบบการจัดการความรู้เพื่อเอื้อต่อการพัฒนา การเก็บรักษา และการแบ่งปัน ความรู้ (Debowski, 2006, Duke et al., 2009) ดังนั้น ควรมีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ มีระบบเอกสารและการปรับปรุงแผนงานโครงการ โดยใช้บทเรียนจากกิจกรรมใน อดีต มีการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้มั่นใจกิจกรรมการ จัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์การ (Kamara et al., 2002) รวมถึงมีกลยุทธ์ในการ จัดการความรู้ที่ดีที่สามารถสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์การ (Kamara ,2002) โดยจะต้องมีการ ประเมินความเป็นไปได้ของกิจกรรมเฉพาะที่ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ไปใช้ในกระบวนการ งานหลักขององค์การ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในเรื่องที่จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการค้นหาความรู้ มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์ นอกเหนือจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา ช่วย (Malone, 2002) ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้โดยทีมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความ ปลอดภัย ถูกต้อง ทันสมัย ตรงเวลา และมีความหมาย รวมทั้งควรมีความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ ประสบความสำเร็จ นวัตกรรม บทเรียนในอดีตด้วย (Rao, 2005 : Wilson and Asay, 1999)



ท้ายที่สุดการจัดการความรู้ต้องก้าวไปมากกว่าการได้พบสิ่งที่ต้องการโดยบังเอิญเท่านั้น องค์การจะต้องเพิ่มความพยายามสร้างปฏิสัมพันธ์ออกไปนอกด้วยการถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร (Amidon ,1997 cited in Malone, 2002) ดังนั้นองค์การจึงพยายามพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การให้โดดเด่นเป็นทุนทางสังคมที่มีค่าผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นส่วนประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ ถูกประพฤติปฏิบัติกันมานานแล้ว ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายโอนความรู้ เช่น การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการปฏิบัติงาน, การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ, ห้องสมุดขององค์กร, โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพและการเป็นพี่เลี้ยง (Arvanitis, Sydow & Woerter ,2007) ซึ่งรูปแบบการถ่ายโอนความรู้มีการพัฒนารูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่กระจายอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ 20 ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้, ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้น (Argote & Ingram, 2000; Cumming, 2003)

อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาเน้นที่ผลลัพธ์ระดับองค์กรในแง่ผลผลิตภาพและความสามารถในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร (de Ruyter et al.,2001; Goodman & Dion,2001; McQuiston, 2001; Roger 1995 ; Morgan และ Hunt, 1994 ,อ้างถึงใน Daniel, Hempel, & Srinivasan, 2002) แต่ในความเป็นจริงประสิทธิภาพขององค์กรสามารถวัดได้ด้วยความสามารถในการป้องกันการรั่วไหลของความรู้ด้วยการถ่ายโอนความรู้ทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล (Donnelly, Gibson and Ivancevich ,2000) ตามศาสตร์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคือองค์กรที่มีการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และป้องกันมิให้มีการรั่วไหลของความรู้ด้วย (Argote & Ingram, 2000)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางและเป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ การส่งเสริมและการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นขององค์กร (Gibson,1991 ; Dunn, 1999) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Kinlaw,1995) นอกจากนี้ การเสริมพลังอำนาจทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา ช่วยปลูกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่

สร้างความรักความผูกพันในงาน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รวมถึงเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Bolin, 1989; Lashley, 1997; Haksever et al, 2000 )

จากกระแสการตื่นตัวขององค์การแห่งการพัฒนา (Developmental Organization) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ประกอบกับวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ได้เปลี่ยนผ่านจากการจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนความรู้เข้าสู่การจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม (Hong & Stale, 2005 ; Snowden, 2002; Von Krogh, 1999; Ahonen, Engstrom & Vikkunnen, 2000) ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยองค์การยุคใหม่จะมีการสร้างสมถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องซึ่งเรียกว่า นวัตกรรมทุนมนุษย์ (Innovative People) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีทั้งความสามารถ (Ability) ความเชี่ยวชาญ (Competence) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) และมีสติปัญญา (Talented Intelligence) โดยจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำพาตนเองและองค์กรสู่ความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Porter , 1985 ; Boxall 1996)

ความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าว ของการถ่ายโอนความรู้เพียงประการเดียวคงยังไม่เพียงพอที่จะสร้างกระบวนการจัดการความรู้สู่องค์กรนวัตกรรมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและตระหนักถึงการพัฒนากิจการการจัดการความรู้ จึงมุ่งเน้นถึงความจำเป็นในการศึกษาแนวคิดการถ่ายโอนความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ นำไปสู่การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจสู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ด้วยการบูรณาการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งจะช่วยให้แผนปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการคุณภาพการศึกษาและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best

Practice) ที่มีผลโดยตรงต่อปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์การ (Developmental Organization) การถ่ายโอนความรู้ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพเพื่อสรรคสร้างการพัฒนากระบวนการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจในระดับชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสังเคราะห์สาระที่สำคัญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาการจัดการความรู้ การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา การเสริมพลังอำนาจในการทำงาน และพัฒนาการถ่ายโอนความรู้ทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคลซึ่งเป็นชุดความรู้ที่ซ่อนในบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เห็นได้ชัด (Explicit Knowledge)
2. ศึกษาวิธีการทำงาน ปัจจัยความสำเร็จ แนวทาง/หลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ซึ่งประกอบด้วยหลักการ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ของสถาบันอุดมศึกษาสู่แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการอุดมศึกษา การจัดการระบบคุณภาพ และการจัดการความรู้
3. ศึกษาแนวคิดประสิทธิผลองค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตผลสูงสุดต่อสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด **โดยมิได้มุ่งเน้นศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาดโดยตรง**
4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในพัฒนาระบบเป็นบุคลากรและผู้บริหารของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 12 แห่ง ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การประกันคุณภาพ และตัวแทนสำนักประกันคุณภาพของคณะ ภาควิชาต่างๆ ในแต่ละสถาบันที่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และมีผลลัพธ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of

Practice) ซึ่งจะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**การจัดการความรู้** หมายถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมภายในคณะแพทยศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ การถ่ายโอนความรู้ และการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและสร้างความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้และพัฒนานวัตกรรม ระบบการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม องค์กรโดยมีการเผยแพร่ความรู้ของบุคคลภายในสถาบันอุดมศึกษา จนนำไปสู่การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการเชื่อมโยงต่อยอดความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

**การถ่ายโอนความรู้** หมายถึงกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนกหรือฝ่ายในคณะแพทยศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้รับอิทธิพลในการทำงานจากประสบการณ์ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของแผนกหรือฝ่ายอื่นที่สื่อสารความรู้ไปให้ โดยการถ่ายทอดระบบความคิด วิธีปฏิบัติไปกับสมาชิกที่มีการเคลื่อนย้ายงาน การฝึกอบรมบุคลากร พันธมิตรรูปแบบต่างๆ เอกสารสิ่งพิมพ์ หรือการถ่ายทอดไปกับเครื่องมือทั้งโปรแกรมคำสั่งที่ใช้สั่งให้เครื่องคอมพิวเตอร์ทำงาน และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) อันส่งผลให้หน่วยงานเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

**การเสริมพลังอำนาจ** หมายถึงระบบการส่งเสริมให้บุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาสามารถกระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถของตนในลักษณะการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าแห่งตนและพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งเป็นกระบวนการ/เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

**ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้** หมายถึงระบบการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา (Radical Talented Innovative System) ที่ระบบส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหลักการ, ผู้จัดหาความรู้ (Supplier), ปัจจัยนำเข้า (Input), กระบวนการ

(Process), และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) ที่จะเสริมพลังอำนาจระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลสูงสุด

**แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ** หมายถึงวิธีปฏิบัติในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งของการประกันคุณภาพซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพตามเกณฑ์ของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ประสบความสำเร็จภายใต้เงื่อนไข หรือสภาพแวดล้อมที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญอยู่และเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้สู่การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

**องค์กรแห่งความชาญฉลาด** หมายถึงองค์กรที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ มีความเชี่ยวชาญในการถ่ายโอนความรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร มีความสามารถปรับตัวจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีการทำงานเป็นทีม การคิดและมุมมองเชิงระบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร มีสมรรถนะและความสามารถในการจัดการขององค์กร มีกระบวนการเสริมพลังอำนาจและภาวะนำตนเองให้ปฏิบัติได้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย มีการใช้เทคโนโลยี (Technology) การจัดการคุณภาพที่เหมาะสมและวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างละเอียดการให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**ประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาด** หมายถึงผลลัพธ์การดำเนินงานของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

**ปัจจัยความสำเร็จ** หมายถึงองค์ความรู้ (Body of Knowledge) แนวคิด วิธีการ กลไก หรือระบบการทำงานขององค์กร ทีมงาน ซึ่งรวมถึงความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานประจำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

โดยเฉพาะในกระบวนการถ่ายโอนความรู้ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและประสิทธิผลต่อองค์กร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเวนเจอร์และซินเดอร์ (Wenger, E., McDermott, R. and Synder, W.M. 2010) ซึ่งได้ศึกษาถึงขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) 2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 4. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) 5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นส่วนหนึ่งของการเผยแพร่ความรู้ หากแต่การถ่ายโอนความรู้จะเกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้นั้น ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจแก่บุคคลเพื่อทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ในการถ่ายโอนความรู้ จากการไม่รู้สู่การรู้ จากการรู้สู่การปฏิบัติได้ จากการปฏิบัติได้สู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องนำความรู้ที่ได้มานั้นเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ การแลกเปลี่ยน การเผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้

การเสริมพลังอำนาจบุคคล (Empowerment) จะเป็นแรงสนับสนุนปัจจัยหนึ่งให้เกิดการยอมรับ ส่งเสริม และการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Gibson, 1991 ; Dunn, 1999) ในทำนองเดียวกัน Nonaka (2004) ได้อธิบายรูปแบบของการสร้างความรู้ ดังนี้ 1. จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นโดยนัย (Tacit to Tacit) 2. จากที่เป็นแบบชัดแจ้งไปเป็นแบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) 3. จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นแบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) และ 4. จากที่เป็นแบบชัดแจ้งไปเป็นโดยนัย (Explicit to Tacit) การสร้างสรรคความรู้ที่ชัดแจ้งที่เกิดขึ้นใหม่ไปปรับใช้ในองค์กรและก่อให้เกิดความรู้โดยนัยขึ้นใหม่เป็นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นเครื่องมือการจัดการทางการบริหารในรูปแบบต่างๆที่เอื้อให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพสูงสุดทั้งการเรียนรู้คิดและปฏิบัติ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2549) โดยความจำเป็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าความรู้ที่เป็นโดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีความสำคัญ ประกอบกับการประยุกต์ใช้การเสริมพลังอำนาจเป็นแรงสนับสนุนในการขับเคลื่อนขั้นตอนการถ่ายโอนความรู้

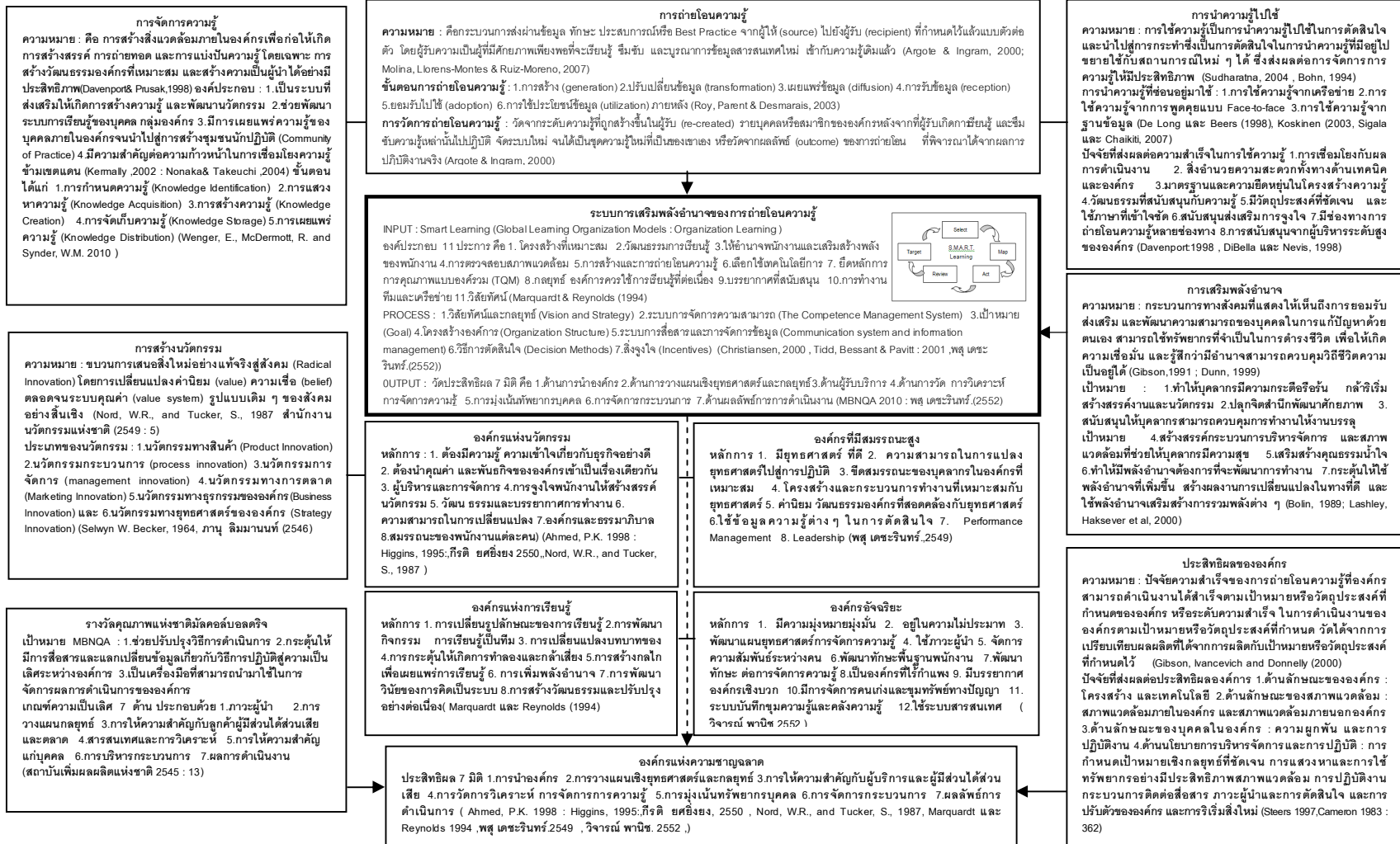
(Knowledge Transfer)ของการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่พัฒนาองค์การที่สมบูรณส์องค์กรคุณภาพ (วีรวิธ มาษะศิริานนท์, 2548) และมีสติปัญญาชาญฉลาด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์แนวคิดองค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization) มาใช้เพื่อการพัฒนาองค์การให้เกิดนวัตกรรม โดยเป็นการเป็นการบูรณาการแนวคิดวงจรของการเรียนรู้ (SMART Learning) โดยใช้เป็นค่านิยมหลัก(Core Value)ในการพัฒนาทฤษฎีจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization ; Marquardt และ Reynolds ,1994) องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization ; วิจารย์ พานิช, 2552) องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization; Ahmed, P.K., 1998 ; Higgins, 1995) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization ; พสุ เดชะรินทร์.,2549) และการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอล์มบอลดริจ (Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA ; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2545 : 13) เพื่อใช้เทียบเคียงผลลัพธ์และเป็นกรอบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ขึ้นที่เป็นระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดโดยให้สอดคล้องกับการก้าวสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society)ของศตวรรษที่ 21 อย่างทัดเทียมกับอารยประเทศ

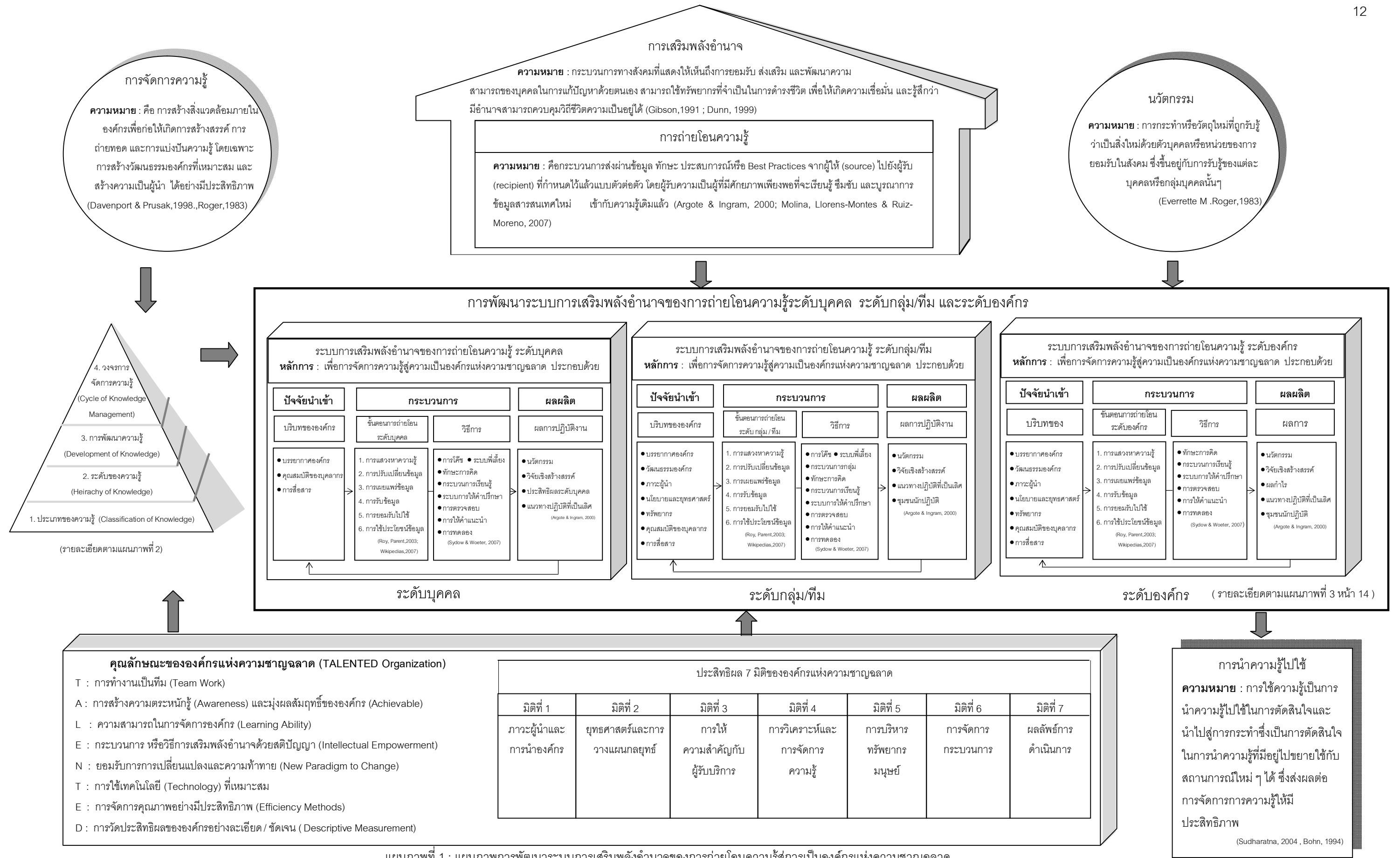
ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ผลงานการวิจัย ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎี ซึ่งมีคำอธิบายตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความชาญฉลาด
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ
6. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
7. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม

# กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด







**คุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization)**

T : การทำงานเป็นทีม (Team Work)

A : การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Achievable)

L : ความสามารถในการจัดการองค์กร (Learning Ability)

E : กระบวนการ หรือวิธีการเสริมพลังอำนาจด้วยสติปัญญา (Intellectual Empowerment)

N : ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (New Paradigm to Change)

T : การใช้เทคโนโลยี (Technology) ที่เหมาะสม

E : การจัดการคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency Methods)

D : การวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างละเอียด / ชัดเจน ( Descriptive Measurement)

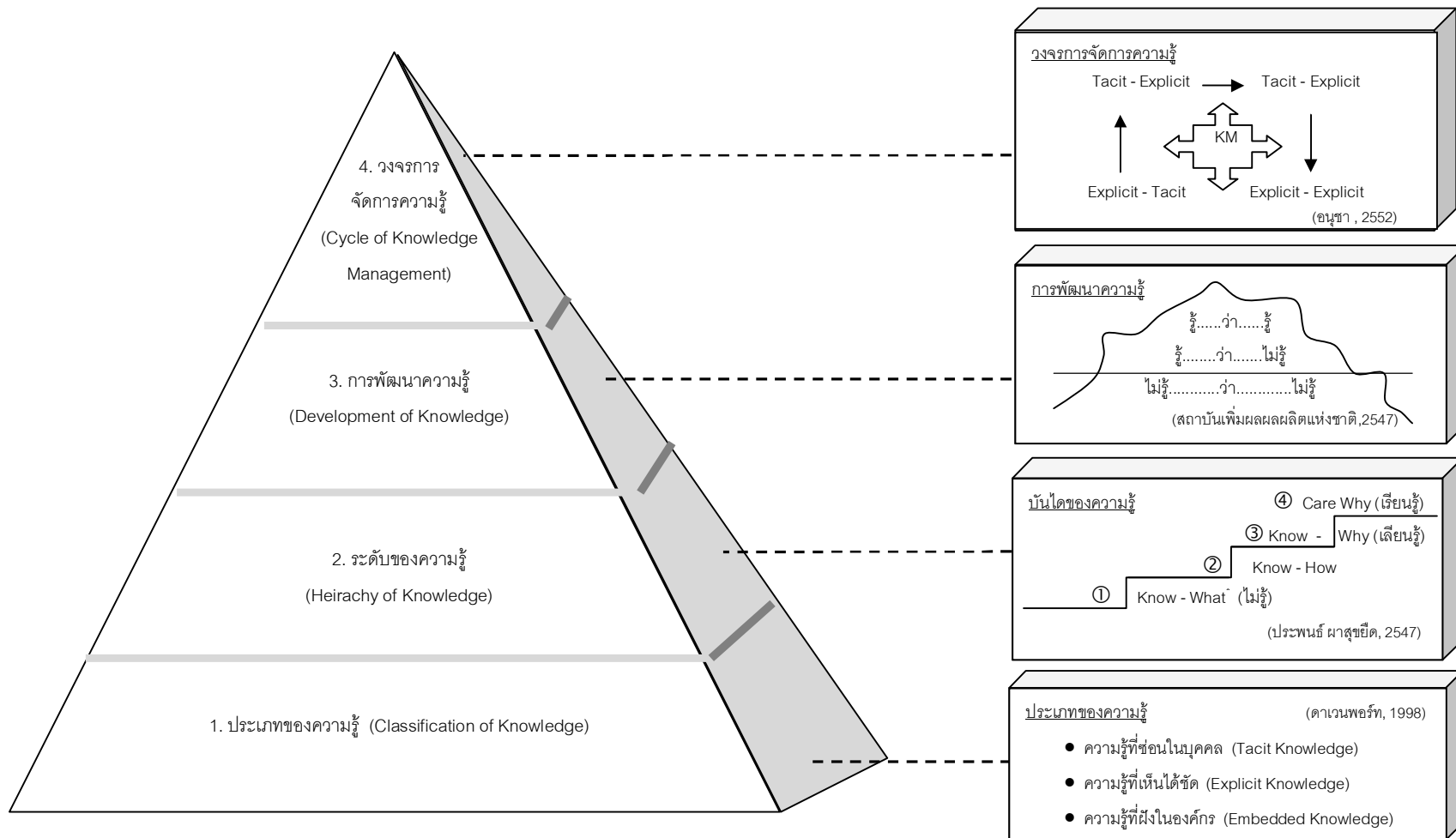
**ประสิทธิผล 7 มิติขององค์กรแห่งความชาญฉลาด**

มิติที่ 1	มิติที่ 2	มิติที่ 3	มิติที่ 4	มิติที่ 5	มิติที่ 6	มิติที่ 7
ภาวะผู้นำและการนำองค์กร	ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์	การให้ความสำคัญกับผู้บริหาร	การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การจัดการกระบวนการ	ผลลัพธ์การดำเนินการ

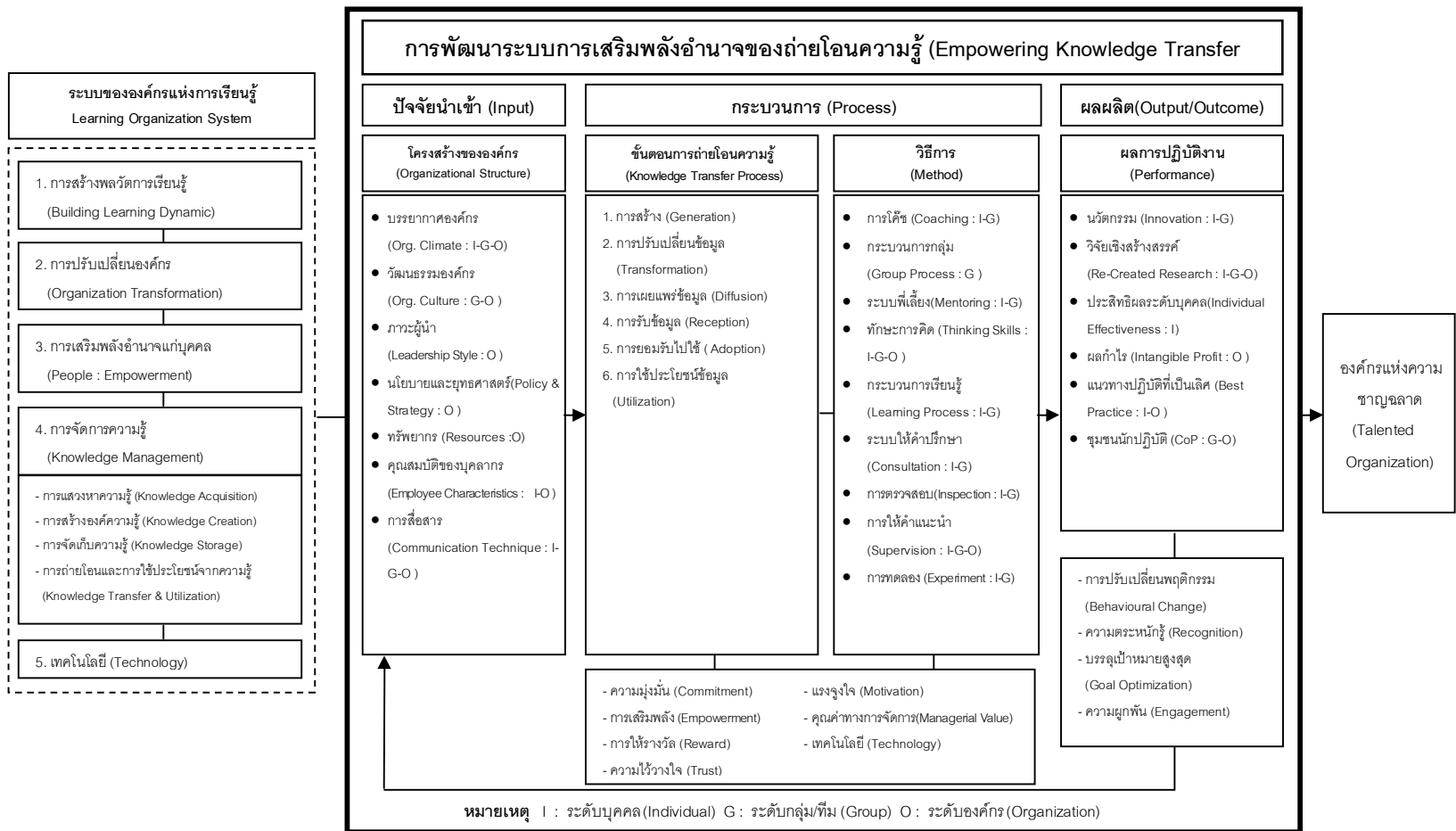
**การนำความรู้ไปใช้**

**ความหมาย :** การนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่การกระทำซึ่งเป็นการตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปขยายใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ ซึ่งส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ (Sudharatna, 2004 , Bohn, 1994)

แผนภาพที่ 1 : แผนภาพการพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด



แผนภาพที่ 2 แสดงปิรามิดของการจัดการองค์ความรู้ ( Body of Knowledge Pyramid )



แผนภาพที่ 3 : แผนภาพแสดงรายละเอียดการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อนำไปวิจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ ทั้งระดับองค์กร ระดับทีมและระดับบุคคล ไปพัฒนาระบบประกันคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน
2. เพื่อนำผลผลิตจากการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ (Radical Innovation of Empowering Knowledge Transfer System) มาเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากรทุกระดับเกิดความรู้ ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงนวัตกรรมการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยนำเสนอสาระสำคัญพอสังเขปมีรายละเอียดสำคัญของเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งความชาญฉลาด

- 1.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.2 องค์กรแห่งนวัตกรรม
- 1.3 องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
- 1.4 องค์กรอัจฉริยะ
- 1.5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีคคอล์มบอลดริจ
- 1.6 องค์กรแห่งการพัฒนา

#### ตอนที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้
- 2.2 คุณลักษณะของความรู้และกระบวนการจัดการความรู้
- 2.3 วงจรการจัดการความรู้
- 2.4 กลยุทธ์การจัดการความรู้
- 2.5 การจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้
- 2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 2.7 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้

#### ตอนที่ 3 แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้

- 3.1 แนวคิดของอัลปิโน และจอร์โกลิโอน
- 3.2 แนวคิดของแดเนียลและศรีนิวสันต์
- 3.3 แนวคิดของโกห์
- 3.4 แนวคิดของลูซาร์และไซเปรส
- 3.5 แนวคิดของดาเวนพอร์ท และพรูแซก
- 3.6 แนวคิดของโนนากะและทาเคชิ

#### ตอนที่ 4 การนำความรู้ไปใช้

- 4.1 ความหมายของการนำความรู้ที่ซ่อนไปใช้
- 4.2 การนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ไปใช้
- 4.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้

#### ตอนที่ 5 การเสริมพลังอำนาจ

- 5.1 ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ
- 5.2 กระบวนการเสริมพลังอำนาจ

#### ตอนที่ 6 ประสิทธิภาพขององค์กร

- 6.1 ความหมายของประสิทธิผล
- 6.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร

#### ตอนที่ 7 การสร้างนวัตกรรม

- 7.1 ความหมายของนวัตกรรม
- 7.2 ประเภทของนวัตกรรม
- 7.3 นวัตกรรมทางการศึกษา

### ตอนที่ 1 องค์กรแห่งความชาญฉลาด

คำว่า “องค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization)” เป็นการบูรณาการแนวคิดวงจรกิจกรรมเรียนรู้ (SMART Learning; Wick และ Leon, 1993) ทฤษฎีจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization; Marquardt, 2002) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization; Vrakking, 1990) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization; พศุเดชะรินทร์, 2549) องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization; วิจารณ์ พานิช, 2552) และการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีดัลคอล์ม บอลดริจ (Malcom Baldrige National Quality Award :MBNQA; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) เพื่อใช้เทียบเคียงผลลัพธ์และเป็นกรอบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยสรุปจากการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวด้วยค่านิยม (Core Value) ของวงจรกิจกรรมเรียนรู้ สามารถวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization) ดังนี้

1. องค์กรแห่งความชาญฉลาดต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Leadership Strategies) โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กรและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในพันธกิจขององค์กรลงสู่การปฏิบัติจริงและถ่ายทอดแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีมุมมองการคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking)

2. มีการวัดสมรรถนะและการจัดการความสามารถขององค์กร (Learning Ability) เพื่อองค์กรจะทำการตรวจสอบด้านความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievable) เป็นสำคัญ

3. มีการนำเทคโนโลยี (Technology) ข้อมูลข่าวสารมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำมาซึ่งกลไกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ระบบสังคมเครือข่าย (Social Network) และมีการพัฒนาเครื่องมือต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร (Tools) ที่เหมาะสม

4. องค์กรแห่งความชาญฉลาดต้องกำหนดกระบวนการหรือวิธีการที่เสริมพลังอำนาจด้วยความชาญฉลาดและภาวะผู้นำตนเองให้ปฏิบัติได้ (Intellectual Empowerment) และให้ความสำคัญในการวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างละเอียด/ชัดเจน (Descriptive Measurement) ซึ่งสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็น 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร มิติด้านการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่เหมาะสม มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

5. เสริมพลังอำนาจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) อย่างต่อเนื่องและการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness & Recognition) ให้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานโดยการจัดการคุณภาพที่ถูกกำหนดให้มีในทุกกระบวนการและการทำงานในองค์กร โดยเสริมพลังอำนาจแก่บุคคลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งการบริหารในการทำงานเป็นทีม

วิก และ ลีออน (Wick และ Leon, 1993) ได้เสนอวงจรการเรียนรู้ 5 ขั้นตอนที่เรียกว่า 'SMART Learning' โดย

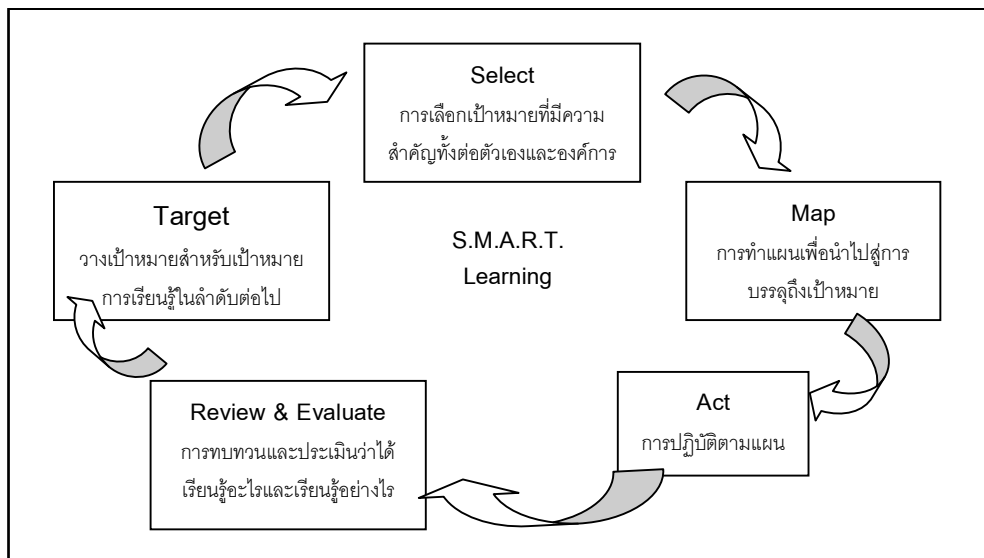
ขั้นที่ 1 คือ การเลือกเป้าหมายที่มีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร (Select a goal that's vital to you and your company)

ขั้นที่ 2 คือ การทำแผนเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมาย (Map out how you'll achieve your goal)

ขั้นที่ 3 คือ การปฏิบัติตามแผน (Act on your plan)

ขั้นที่ 4 คือ การทบทวนและประเมินว่าได้เรียนรู้อะไรและเรียนรู้อย่างไร (Review and evaluate what and how you learned) และ

ขั้นที่ 5 คือ วางเป้าหมายสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ลำดับต่อไป (Target your next learning goal) (ตั้งแผนภาพ)



แผนภาพที่ 4 แสดงวงจรการเรียนรู้ตามแนวความคิดของวิกและลีอง (Wick และ Leon ,1993)

จากการรวบรวมและบูรณาการแนวคิดองค์กรแต่ละประเภทดังกล่าวด้วยค่านิยมหลัก (Core Value) ของวงจรการเรียนรู้ข้างต้น ก่อให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะเด่นขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ดังนี้ :

- T : การทำงานเป็นทีม (Team Work), การคิดและมุมมองเชิงระบบ (Systemic Thinking)
- A : การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Achievable)
- L : สมรรถนะและความสามารถในการจัดการขององค์กร (Learning Ability)
- E : กระบวนการเสริมพลังอำนาจและภาวะนำตนเองให้ปฏิบัติได้ (Intellectual Empowerment)
- N : การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (New Paradigm to Change)
- T : เทคโนโลยี (Technology) ที่เหมาะสมและการสะท้อนข้อมูลกลับ (Feed back Utilization)
- E : การจัดการคุณภาพที่เหมาะสม (Efficiency Methods)



D : การวัดประสิทธิผลขององค์การอย่างละเอียด( Descriptive Measurement), การสร้าง  
วัฒนธรรม/คุณค่าองค์กร (Drive Organizational Culture)  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resources Development)

### 1.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

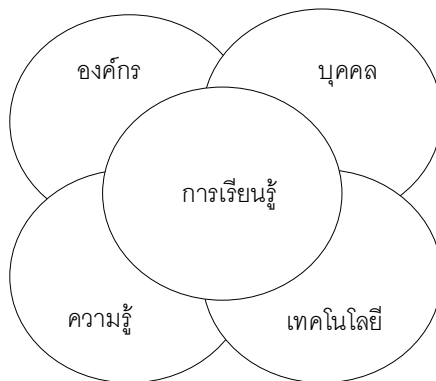
องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ร่วมกันในระบบองค์การเสมือนเป็นสมอเดี่ยว สมาชิกทุกคนจะตระหนักว่าการเรียนรู้มีความสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต “การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” การเรียนรู้ของสมาชิกจะถูกใช้อย่างมีกลยุทธ์ โดยเป็นกระบวนการที่รวมเข้ากับงาน เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เน้นที่ “ความคิดสร้างสรรค์ และ การสร้างการเรียนรู้” มีการพัฒนา “สมรรถนะหลัก” เพื่อการผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของการ “คิดอย่างมีระบบ” ให้คุณค่ากับ “ความรวดเร็วฉับไวและความยืดหยุ่น” (Marquardt, 2002)

ความสามารถในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถขององค์การในการคาดการณ์และปรับตัวจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีความเชี่ยวชาญในการถ่ายโอนความรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ ทำให้ใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์น้อย โดยองค์การจะใช้ประโยชน์จากพนักงานทุกระดับขององค์การอย่างเต็มที่ เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้มาอยู่ในองค์การ มีการเรียนรู้ทั้งจากคู่แข่งและผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเรียนรู้ทั้งจากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ โดยสรุปคือ องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสามารถในการปรับตัวปรับใหม่ (renew) และตื่นตัวที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 2002)

บรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีการส่งเสริม กระตุ้น และให้รางวัล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม มีการเรียนรู้เป็นเครือข่ายอย่างสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เปิดกว้างที่จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและทางลบ โดยพิจารณาว่าไม่ว่าในทางบวกหรือลบก็สามารถเป็นบทเรียนได้ทั้งสิ้น สมาชิกมีแรงกระตุ้นที่จะปรับปรุงตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีแรงบันดาลใจในการใคร่ครวญและสะท้อนความคิดให้เกิดแนวคิดรวบยอด ซึ่งสิ่งเหล่านี้พนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้จะกระทำเป็น

ประจำวัน ที่สำคัญสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องความสำเร็จขององค์กรได้อย่างง่ายดาย และโดยเสรี (Marquardt, 2002)

มาควาร์ด(Marquardt,1996)ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (The System-Linked Organization Model) แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาควาร์ด(Marquardt ,1996) ประกอบด้วย ระบบย่อย 5ระบบคือ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ :การสร้างพลวัตการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ระบบย่อยด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ระบบย่อยด้านความรู้ : การจัดองค์ความรู้ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ดังแผนภาพที่ 5)



แผนภาพที่ 5 แสดงรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The System-Linked Organization Model)

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996: 21.

รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญคือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะก่อให้เกิดพื้นฐานและส่วนประกอบที่สนับสนุนเพิ่มพูน และหมุนเวียนต่อเนื่องไปยังระบบย่อยอื่นๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีก 4 ระบบย่อย การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับต่างๆ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทักษะต่างๆ ของการคิดอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากระบบย่อยด้านการเรียนรู้แล้ว ยังมีระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นระบบย่อยที่ส่งเสริมเพิ่มคุณภาพและส่งผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษา การเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดไป จะเป็นผลต่อระบบย่อยอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย

สำหรับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้แบ่งระบบย่อย ออกเป็น

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้: การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

3) ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ศักยภาพ (Personal Mastery) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการสนทนา (Dialogue)

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization) :การปรับเปลี่ยนองค์กร

องค์กร คือ โครงสร้างและหลักสำคัญ สำหรับการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กรจะเกิดขึ้นเพื่อที่เปลี่ยนจากองค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในการก้าวสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อยขององค์กรใหม่โดยคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People) :การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

บุคคลในองค์กรนั้นเป็นแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในระบบย่อยด้านบุคคลประกอบด้วยพนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน โดยสรุปการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่างๆ มากขึ้น ได้แก่ การแบ่งระหว่งการจัดการกับการพนักงานฝ่ายกับหน่วยงาน พนักงานกับลูกค้า บริษัทกับลูกค้า หรือระหว่างบริษัทกับคู่แข่ง โดยสามารถขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) :การจัดการกับองค์ความรู้

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินต่างๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่

วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องการความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง และการสื่อสารให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) ทั้งนี้ องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยมีการกระจายข้อมูลสารสนเทศที่อาจเกิดขึ้นได้หลายช่องทางและในเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายใน องค์กรควรจะได้รับบริการกลับกรอง ซึ่งการจัดการรูขุมรูนั้ันต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

#### 5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) :การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาของมาควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน จากที่กล่าวมาข้างต้น ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวและประสานกันขึ้นใน 5 ระบบย่อย ซึ่งเป็นลักษณะการมองภาพโดยรวมในการพัฒนาองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดเป็นองค์ประกอบหรือลักษณะต่างๆ โดยแต่ละระบบย่อยจะมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่ จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นหลักรสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้

#### 1.1.1 กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt และ Reynolds, 1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) การเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดของคนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Develop Team Learning Activities) ใช้วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม โดยให้เกิดการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมในทีม และสามารถโยกย้ายตำแหน่งของบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ ได้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change The Role of Managers) โดยให้ผู้บริหารมีการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมให้การสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การกระตุ้นให้เกิดการทดลองและกล้าเสี่ยง (Encourage Experiment and Risk Taking) การมีระบบระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้ผลตอบแทนและความสำเร็จต่อบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างกลไกเพื่อเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องดำเนินการเผยแพร่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

6. การให้เพิ่มพลังอำนาจบุคคล (Empower People) โดยมีการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเพิ่มพลังอำนาจการเรียนรู้เพื่อให้อำนาจสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีความคิดสร้างสรรค์

7. การพัฒนาวินัยของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of System Thinking) เป็นความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันขององค์กร

8. การสร้างวัฒนธรรมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างเป็นวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

### 1.1.2 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Organization Models : Organization Learning) ที่เสนอโดย Marquardt & Reynolds (1994, อ้างถึงใน ปณิตา พันภัย, 2550) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 ประการคือ

1) **โครงสร้างที่เหมาะสม** สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ควรจะมีขนาดเล็ก และคล่องตัว สายการบังคับบัญชาสั้น ไม่เน้นการควบคุม กระบวนการทำงานไม่ซับซ้อน เป็นโครงสร้างที่สะท้อนภาพ โดยรวมขององค์การและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนความร่วมมือและทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนพลังความคิด และการกระทำต่อการดำเนินนโยบาย

2) **วัฒนธรรมการเรียนรู้** องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดให้มีสิ่งจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง โดยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการรังฟังและเปิดเผย รวมทั้งสนับสนุนให้บุคคลรับผิดชอบที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดเป็นนิสัย เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการสนับสนุนขององค์การ

3) **ให้อำนาจพนักงานและเสริมสร้างพลังของพนักงาน** โดยการลดการพึ่งพิงผู้อื่น และผลักดันให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหา เพิ่มผลผลิต และสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้การคิดและการกระทำของพนักงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

4) **การตรวจสอบสภาพแวดล้อม** เพื่อคาดการณ์และเตรียมการสำหรับการปรับตัวที่เหมาะสม การคาดการณ์ที่แม่นยำจะทำให้องค์การมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมได้ รวมทั้งองค์การสามารถเลือกเป้าหมายด้านสภาพแวดล้อมที่จะตอบโต้ได้ด้วยการกำหนดสิ่งที่จะเรียนรู้

5) **การสร้างและการถ่ายโอนความรู้** องค์การจะต้องมีความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ที่ชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้งให้กลายเป็นแหล่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การ จึงต้องมีการสร้างแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ

6) **เทคโนโลยีการเรียนรู้** การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้องค์การสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนความรู้ให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์การ

7) **คุณภาพ** เป็นปัจจัยที่สำคัญในความสำเร็จขององค์การ โดยองค์การควรมีหลักการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) ประกอบกับแนวทางการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

8) **กลยุทธ์** องค์การควรใช้การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับทุกกระบวนการในองค์การ รวมทั้งส่งเสริมคนในองค์การให้มีกรอบความคิดในลักษณะการคาดการณ์ในอนาคต คิดอย่างเป็นระบบและเรียนรู้จากการกระทำ

9) **บรรยากาศที่สนับสนุน** คือการให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเป็นประชาธิปไตย

10) **การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย** การเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือ แบ่งปัน และรวมพลัง ทั้งภายในทีมและระหว่างองค์การ สร้างเครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายระดับโลก เครือข่ายข้ามสายงาน เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ๆ และแบ่งปันข้อมูล

11) **วิสัยทัศน์** ที่แสดงภาพในอนาคตขององค์การ เพื่อสื่อความหมายให้กับทุกคนในองค์การ ทำให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้ เพราะการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลผูกพันกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุอย่างแท้จริง

## 1.2 องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

### 1.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” สรุปได้ดังนี้

กานต์ ตระกูลฮุน (2551) อธิบายว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการคิดพัฒนาสินค้า บริการ รูปแบบธุรกิจ กระบวนการทำงาน และการสร้างบุคลากรในทุกระดับ

อดิเทพ พิศาลบุตร (2549) ให้ความเห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นทิศทางหลักของการทำธุรกิจสมัยใหม่ ถ้าธุรกิจไม่มีองค์ความรู้ให้ไปต่อยอดนวัตกรรมก็เป็นการยากที่จะทำให้องค์กรเติบโตยั่งยืน องค์กรแห่งนวัตกรรมมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เสียก่อน แล้วค่อยไปต่อยอดสถานภาพขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) อีกที

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) อธิบายว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) มีความหมายที่แตกต่างกันสองประการ กล่าวคือ เป็นองค์การที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือเป็นองค์การที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์การนวัตกรรมจะรังสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายมิใช่เฉพาะการทำวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว เช่น บริษัท 3M ไม่ได้เป็นองค์การนวัตกรรมเสมอไป ถึงแม้ว่างานวิจัยและพัฒนาของบริษัทจะมีนวัตกรรมสูงก็ตาม

เชลเวย์ เบคเกอร์ (Becker, 1964) ให้คำนิยามว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน

โรเบิร์ต เอ็ม (Robert, 1995) อธิบายว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ องค์กรที่พยายามมองหาหนทางนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ให้ผลประโยชน์และผลผลิตต่อองค์การในปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

ในทรรศนะของผู้เรียบเรียง องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคย

ปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี

### 1.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

เวรคคิง (Vrakking, 1990) ศึกษาองค์การนวัตกรรม โดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่าง ทฤษฎีและแนวปฏิบัติของที่ปรึกษาในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะความต้องการสำหรับการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการนวัตกรรม ผลในการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมในองค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญคือ

#### 1. การจัดการปัจจัยด้านทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management)

ทรัพยากรเทคโนโลยี คือ การจัดการ การสะสมความรู้ และประสบการณ์ ปฏิบัติจริง (Experience) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่ (Technologies Available) การมีความรู้และสามารถใช้เป็น (Know-how) เทคโนโลยีมีความจำเป็นต่อการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Insight) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (Technologies Assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์กรและศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (Potential Technologies) โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงกับการผลิต การขนส่ง การจ้างงานระดับของการลงทุน และความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมและที่ตั้งของบริษัทจะเป็นตัวกำหนดของกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การลงทุน หาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม และผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือดำเนินการตามแนวทางเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจง การวิจัยในระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีทำให้พวกเขามีความสามารถในการแข่งขันได้ แนวคิดทางด้านนวัตกรรมหลักทั้งหลายถูกสร้างมาจากความเหมาะสมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลมากในการสร้างความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอุตสาหกรรม เห็นได้ชัดเจนในการที่บริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการ เช่น งานธนาคาร สายการบิน เป็นต้น

#### 2. การจัดการปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์กรต้องให้การศึกษาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์และความเป็นภาวะผู้ประกอบการ



(Entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรควรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) โดยการนำระบบการจัดการสายอาชีพ (Career Management) เข้ามาใช้ จากวิจัยองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการรักษาความรู้และความท้าทายเอาไว้ โดยการรักษาและสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น องค์กรจะต้องสร้างให้เกิด “ทีมร่วมสายงาน” (Team Composition) เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน ขณะเดียวกัน องค์กรต้องมีวัฒนธรรม (Culture) ที่เป็นค่านิยมร่วมที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายใน (Internal regulations) และโครงสร้าง (Structure) ที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผล และภาวะผู้นำ (Leadership) ที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3. ปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์กร (Organization Conditions)

กระบวนการของนวัตกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์กร การสร้างนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร

3.1 วิสัยทัศน์ ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการนวัตกรรมต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปรารถนาที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม

3.2 กลยุทธ์องค์กร ควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้ต้นนโยบายทั่วไป ซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินธุรกิจ

3.3 โครงสร้างองค์กร จะต้องส่งเสริมศักยภาพด้านนวัตกรรม องค์กรจึงต้องปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางขององค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบ (Adhocracy) ถือเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ที่ต้องมีความรวดเร็ว การควบคุม และคุณภาพ

นอกจากการจัดการปัจจัยภายในองค์กรแล้ว การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม และตลาดก็เป็นสิ่งที่สำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงแผนนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมากต่อการแข่งขันและต้องพิจารณาว่ามันไกลหรือยากแค่ไหนที่จะสามารถไปให้ถึงหรือทำได้ องค์กรต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรมากที่สุด แล้วองค์กรก็จะตอบสนองความต้องการนั้น สภาวะเงื่อนไขภายนอก สภาพการเมือง และเศรษฐกิจจะเป็นตัวชี้วัดสำหรับแนวทางในความพยายามเบื้องต้นในการจัดการนวัตกรรม

#### 4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (Operational Guidance)

องค์การส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์การจะต้องให้ความสนใจกับการจัดการด้านงบประมาณ (Budget) และการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ (Planning and Selection Projects) การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ การควบคุมงบประมาณ (Budget) และเวลา (Time) ความเร็ว (Speed) เป็นเสมือนอาวุธในการต่อสู้เวลา คือ ปัจจัยใหม่ ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความยืดหยุ่น เป็นที่ทราบกันว่านวัตกรรมทั้งหลายเกิดขึ้นทุกวันจากกรอบของเวลา

ควินน์ (Quinn, 1991) ศึกษาคุณสมบัติหลัก 7 ประการที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจนประสบความสำเร็จ อันประกอบด้วย

##### 1. บรรยากาศและวิสัยทัศน์ (Atmosphere and Vision)

นวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์การได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าของนวัตกรรม และมีการบริหารด้วยระบบค่านิยมและบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้คนในองค์การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

##### 2. การปรับตัวเข้าหาตลาด (Orientation to the market)

ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาด โดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการลูกค้า (Customer oriented) ในองค์การนวัตกรรมขนาดใหญ่ ผู้จัดการจะให้ความสำคัญกับการมองหาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าก่อนเป็นอันดับแรก

##### 3. องค์การที่มีขนาดเล็กกะทัดรัดและแบนราบ (Small Flat Organization)

องค์การนวัตกรรมควรมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบและมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็ก ประมาณ 6-7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอสำหรับความหลากหลายของทักษะและจำนวนที่เหมาะสมนี้จะช่วยให้สมาชิกภายในทีมงานมีความผูกพัน และการสื่อสารภายในทีมงาน ลักษณะขององค์การแบบเล็กกะทัดรัดและแบนราบจะช่วยให้กระบวนการทำงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

##### 4. แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ (Multiple Approaches)

นวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เทคโนโลยีหรือวิธีการที่นำไปใช้ก็อาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมได้เช่นกัน ดังนั้น องค์การต้องสนับสนุนให้แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนานหรือการมี

ทางเลือกสำหรับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิดหรือหนึ่งโครงการหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและเป็นการจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมคิดค้น องค์การต้องพัฒนาคุณภาพของข้อมูล เพราะข้อมูลจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจ

#### 5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว (Development shoot-outs)

องค์การควรดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อหาต้นแบบ และเมื่อมีต้นแบบ (Prototype) ของสินค้าหรือนวัตกรรมแล้วจะช่วยให้การตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและเป็นการลดความเสี่ยง ในการเลือกทางเลือกในการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด ทั้งนี้ อาจมีความกังวลเรื่องประสิทธิภาพ จึงควรดำเนินการแบบคู่ขนานกันไปจะช่วยลดต้นทุน เนื่องจากว่ามีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จและลดเวลาในการพัฒนาด้วย

#### 6. การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน (Interactive Learning)

องค์การจะต้องมีสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ และการสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์การ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์การที่หลากหลาย เช่น ลูกค้า คู่ค้า และซัพพลายเออร์ เป็นต้น ความรู้ที่ได้มาจะกลายเป็นวัตถุดิบ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม

#### 7. ทีมงานเฉพาะกิจงาน (Skunk Works)

งานที่มีความอิสระคล่องตัวทำให้พนักงานสามารถมีอิสระในการคิดและตัดสินใจ ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมหรือระบบราชการ (Bureaucracy) ลักษณะของการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดความรวดเร็วในการอนุมัติหรือสั่งการ มีการสื่อสารที่เปิดเผยและเปิดโอกาสให้มีการค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ การทำงานเช่นนี้จะทำทีมงานมีระดับเอกลักษณ์ ของกลุ่มสูงและมีความจงรักภักดีกับสิ่งที่พวกเขาสนใจ

ฮาร์เม็ด (Ahmed, 1998) ให้ความเห็นว่าความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์การนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น
2. ผู้นำมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนวัตกรรม
3. สร้างบรรยากาศที่ทำทนายและเชื่อมั่นในการกระทำ
4. ให้อิสระทางความคิด
5. ให้ความสำคัญกับอนาคตและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

6. สร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และเปิดเผย
7. การสร้างบรรยากาศแห่งการยกย่องชมเชย
8. สนับสนุนการทำงานข้ามสายงานภายในองค์กร
9. สร้างเรื่องราวของความสำเร็จต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสื่อสาร
10. การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม
11. การให้เวลากับนวัตกรรมและการฝึกอบรม

กูซมาร์สกี (Kuczmariski, 2003) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (CIO) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม
3. มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน
5. ลูกค้ำจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนาระบบ
6. จัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
7. มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
8. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม
9. วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

ราล์ฟ (Ralph Katz, 2006) กล่าวว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
7. มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม

8. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
9. มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ไวท์และบรูตัน (White & Bruton, 2007) อธิบายว่า การนำกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร
2. การจ้างงานและความสัมพันธ์ของพนักงาน
3. การตัดสินใจ
4. การสื่อสาร
5. วัฒนธรรมองค์กร
6. สิ่งจูงใจของพนักงาน

ชาปิโร (Shapiro, 2006) อธิบายว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมต้องมีสมรรถภาพหลัก (Capabilities) 5 ประเด็นคือ

1. กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and Customer)
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure and Performance)
3. กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and Infrastructure)
4. พนักงาน (People) พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs)
5. เทคโนโลยี (Technology)

วอน แสตมม์ (Von Stamm, 2008) ให้ความเห็นว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ไม่มีความคลุมเครือ บอกว่าที่ไหนที่องค์กรต้องการหรืออยากจะเป็นในอนาคต
2. รูปแบบผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหาและร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้อยู่ในทุกๆระดับขององค์กร โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน
3. กระบวนการ ควรมีเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม แต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุมมันก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวาง

4. วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับ การสนับสนุนจากเครื่องมือและการทำงานของฝ่ายบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวมันเป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมไปสู่ การสร้างนวัตกรรมในองค์การ เช่น การร่วมมือ โอกาสในการเผชิญหน้ากับบุคลากรอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสัญญาณที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร

6. ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมใน 2 ประเด็น ดังนี้

- 1) ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่
- 2) การเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

ในทรรศนะของผู้เรียบเรียงเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่ง นวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 11 ประการ คือ

1. ผู้บริหารที่มีทัศนคติ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรมที่มีความมุ่งมั่น พุ่มเทและมีส่วนร่วม
3. ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. วัฒนธรรมและค่านิยมในนวัตกรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และ ลูกค้าเป็นสำคัญ
5. โครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นขององค์กร
6. สภาพแวดล้อมขององค์กรและบรรยากาศการทำงานบนฐานของการจัดการความรู้
7. การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์
8. ระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบที่มุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ
9. รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการทำงานข้ามสายงาน
10. การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน
11. การประเมินผลระบบและนวัตกรรม

### 1.2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

กานต์ ตระกูลสุน(อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง, 2552)อธิบายว่าองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมทางด้านบุคลากร (Innovative People) เป็นการกำหนดรูปแบบของบุคลากร เพื่อทำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรกันเสียใหม่ ให้กลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สนับสนุน

และสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับมีการคิดนอกกรอบ เปิดใจรับฟังความคิดเห็น กล้าแสดงความคิดเห็น กล้ารับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งแปลกใหม่ มีการพัฒนาตนเองและให้รางวัลพนักงานที่มีส่วนในการพัฒนานวัตกรรมด้วย โดยได้กำหนดลักษณะของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว มี 5 ประการ คือ กล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม และกล้าเรียนรู้

ตัวอย่างนวัตกรรมด้านบุคลากรของเครือซีเมนต์ไทยในตลาดต่างประเทศนั้น เครือซีเมนต์ประกอบไปด้วยพนักงานจำนวน 90% ที่เป็นชาวต่างชาติ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงจำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า และสอดคล้องกับการเปลี่ยนไปของภาวะเศรษฐกิจรวมไปถึงสอดคล้องกับภาวะต้นทุนค่าขนส่ง โดยเฉพาะเรื่องของน้ำมันที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องเผชิญกับปัญหาด้านต้นทุนที่สูงขึ้น

ดังนั้น จึงเป็นการดี ถ้าหากเครือซีเมนต์ได้ใช้ประโยชน์จากบุคลากรในบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เนื่องจากจะสามารถลดค่าใช้จ่ายจึงส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมขององค์กรต่ำลง เป็นผลทำให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ นอกจากการกระตุ้นให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว เครือซีเมนต์ไทยยังได้ขยายต่อไปถึงพนักงานที่จะรับเข้าทำงานใหม่ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครที่มีลักษณะหรือความคิดแตกต่างจากโครงสร้างเดิม ๆ มากขึ้น รวมถึงการรับสมัครพนักงานในระดับ Mid-career มากกว่าเดิมที่นิยมรับเด็กจบใหม่ ซึ่งมีผลให้ถูกปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรจนกลายเป็นบุคลิกของคนเครือซีเมนต์ไทยที่มีลักษณะเดียวกัน แต่การได้พนักงานระดับ mid-career จะช่วยให้พนักงานมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายยิ่งขึ้น

2. นวัตกรรมทางด้านผู้นำ (Innovative Leader) เป็นการกำหนดโครงสร้างของคุณลักษณะของพนักงานระดับบริหาร เพื่อให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน ตลอดจนบุคลากรในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารเครือซีเมนต์ไทยจึงทำเป็นข้อมูลข่าวสาร โดยใช้ผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และรวบรวมความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไว้ในระบบบริหารความรู้ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และการมีประสิทธิภาพในเรื่องของระบบการทำงานภายในองค์กรได้

3. นวัตกรรมทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Innovative CRM) คือ การเพิ่มมูลค่าการซื้อของลูกค้าแต่ละราย ด้วยระบบ Supply Chain Management ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะในภาวะต้นทุนน้ำมันที่สูงขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการใช้ระบบ Innovation นั่นก็คือ ระบบจะทำให้เราทราบถึงช่วงเวลาที่ถูกค้าจะทำการเจรจาสั่งซื้อสินค้าขององค์กรได้ ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กร

สามารถผลิตสินค้า และทำการจัดส่งให้กับบริษัท หรือร้านค้า ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม และเป็นผลดีต่อองค์กรในเรื่องของการประหยัดต้นทุนค่าจัดเก็บสินค้า จนถึงลดค่าใช้จ่ายในการผลิตที่เกินจำนวนการจำหน่ายได้

เซลเวย์ (Selwyn W.Becker, 1964) กล่าวว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นการใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรเชิงระบบ เพื่อเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตสินค้าและบริการที่ดี มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ที่รุนแรง ในปัจจุบันการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมจึงมีหลักการพื้นฐาน 8 องค์ประกอบสำคัญ สรุปรายละเอียดได้ คือ

1. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจอย่างดี (Business Knowledge)
  - 1.1 มีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าทั้งหมดขององค์กรตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า
  - 1.2 มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า
  - 1.3 มีความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของอุตสาหกรรม ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ
2. ต้องนำคุณค่า และพันธกิจขององค์กรเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน
  - 2.1 นำคุณค่าหลักขององค์กรรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกันกับพันธกิจ
  - 2.2 นำนวัตกรรมกับเป้าหมายธุรกิจผสมผสานกัน
  - 2.3 สื่อสารถึงความสำคัญธุรกิจของนวัตกรรม
  - 2.4 สร้างและประเมินนวัตกรรมการปฏิบัติงาน
3. ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and Management)
  - 3.1 สร้างบทบาท ความรับผิดชอบ และเจตนาารมณในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่องค์กร
4. การจูงใจพนักงานให้สร้างสรรค์นวัตกรรม (People Motivation and Innovation)
  - 4.1 กระตุ้นธรรมชาติของพนักงานให้มีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
  - 4.2 สร้างระบบการให้รางวัลและการจดจำ
5. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (Culture and Work Climate)
  - 5.1 พัฒนาการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม
6. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for Change)
  - 6.1 ใช้เทคนิคการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างจำเพาะเจาะจงและมีนวัตกรรม
  - 6.2 ใช้สมรรถนะขององค์กรให้เกิดนวัตกรรม
  - 6.3 มีการปฐมนิเทศล่วงหน้าการเปลี่ยนแปลง



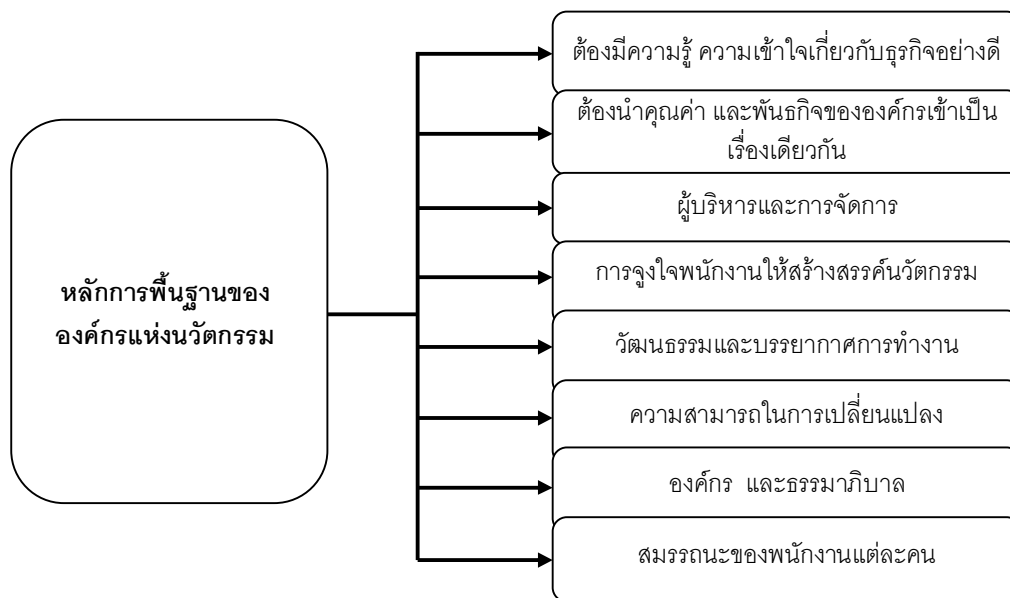
7. องค์กร และธรรมาภิบาล (Organization and Governance)

7.1 มีกระบวนการ ระบบ รูปแบบ วิธีการ และการบริหารองค์กรบนฐานของธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

8. สมรรถนะ/ศักยภาพของพนักงานแต่ละคน (Individual Capacity)

8.1 มีสมรรถนะ คุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่สามารถคิดและปฏิบัติเชิงนวัตกรรม

**หลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม**



แผนภาพที่ 6 หลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ที่มา เซลเวย์ เบคเกอร์ (Selwyn W.Becker,1964) : องค์กรแห่งนวัตกรรม

พสุ เดชะรินทร์ อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปได้ดังนี้

1. มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะต้องมุ่งเน้นในด้านนวัตกรรม และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กร

2. สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสำคัญ

3. ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร

4. โครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร
5. มีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเป็นเจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กร
6. การทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่า
7. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
8. ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน
9. มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรม ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่เป็นการสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามารวมกัน

แอดเดร์ (Adair, 1996) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้น โดยการส่งเสริมและสนับสนุน การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีภาวะผู้นำในการจัดการและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในองค์กร
2. บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย คือ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) บรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และนวัตกรรมจะต้องเป็นบรรยากาศที่เปิดกว้างและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) และมีการให้ข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ แก่พนักงาน รวมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ควรจะเป็นความมุ่งมั่นในระยะยาวของบริหารในทุกระดับขององค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) ที่มีความยืดหยุ่นจะส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีมมากกว่ารูปแบบองค์การเครื่องจักร (Mechanism) ที่มีการควบคุมเข้มงวด องค์การนวัตกรรมจะมีนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติมากกว่าการใช้กฎบังคับ จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ มีการสื่อสารภายในองค์การซึ่งเน้นการสื่อสารโดยการพูดคุยมากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษรและจะให้การยอมรับ (Respect) กันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (colleague) การสร้างนวัตกรรมในองค์การจะให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบของทีมงาน ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional team) เพื่อเพิ่มหลากหลายของความคิด ทักษะ และช่วยเพิ่มความเร็วในการสื่อสารและยืดหยุ่นในการทำงาน

3. การยอมรับความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง การสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ดังนั้น ในการสร้างนวัตกรรม จึงอาจทำให้เกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ องค์การต้องทำให้พนักงานรับรู้ถึงความผิดพลาดหรือล้มเหลวเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรม และมันไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัวแต่ความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เช่นเดียวกัน องค์การ และผู้บริหารก็ต้องยอมรับความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และจะไม่มีโทษสำหรับความผิดพลาดหรือล้มเหลวนั้น ดังนั้น องค์การจึงมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความกล้าเสี่ยงที่ผิดพลาดและล้มเหลว เพราะมันเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่

4. การสื่อสารในแนวระนาบ ความเป็นอิสระของการเคลื่อนไหวของข้อมูลทำให้ผู้บังคับพบความคิดที่ไม่ได้คาดหวังไว้ แล้วรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรม สิ่งนี้เกิดขึ้นมาจากการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิดและความถี่ในการสื่อสาร ในองค์การนวัตกรรมจะส่งเสริมให้พนักงานใช้รูปแบบการสื่อสารในแนวระนาบ (Lateral Communication) ซึ่งจะติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน โครงการ และเพื่อนพนักงานในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน การสื่อสารรูปแบบนี้จะทำให้พนักงานได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมุมมองซึ่งเป็นการจุดประกายให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

5. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างองค์การมีความสำคัญในการเติบโตขององค์การและต้องทำให้รับรู้ และได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ความยืดหยุ่นจึงกลายเป็นกุญแจสำคัญ ที่มีคุณภาพต่อองค์การอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นของบุคคล ทีมงาน หรือ

องค์การและสามารถช่วยให้ในการเผชิญหน้า หรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ การสื่อสาร จึงจำเป็นต้องลดอุปสรรคระหว่างพนักงานที่แตกต่างกันน้อยลงด้วย การให้มีช่องทางการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างผู้วิจัยกับพนักงานฝ่ายผลิต ผู้วิจัยกับพนักงานการตลาด และผู้วิจัยกับลูกค้า ในองค์การที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้างนั้นจะมีการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนา รูปแบบใหม่และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

6. การมีมุมมองในระยะยาว องค์การส่วนใหญ่มักมีมุมมองในระยะสั้น โดยให้ความสำคัญกับผลกำไรการผลิตในระยะสั้นมากกว่าการลงทุนสำหรับการเติบโตในระยะยาว ซึ่งต่างจากวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีการสร้างส่วนแบ่งในการตลาดอย่างช้า ๆ และรอคอยผลกำไรที่จะตามมาในอนาคต การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นได้อย่างทันทีทันใด เพราะจะต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนที่จะเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมา ดังนั้น องค์การต้องมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงินแก่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์การในอนาคต

### 1.3 องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

High Performance Organization (HPO) หรือ องค์การสมรรถนะสูง คือการเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบไปด้วย 7 มิติดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

พสุ เดชะรินทร์(2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งประกอบด้วย

1. การมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ดีและสามารถสื่อสารให้คนเข้าใจได้

2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ชีตสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
5. ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
6. ข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ
7. Performance Management ทั้งเรื่องของตัวชี้วัด เชื่อมโยงไปถึงผลตอบแทนแรงจูงใจ
8. Leadership กล่าวคือผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ไม่ใช่เพียงกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันด้วยและปัจจัยเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น SWOT Analysis, Strategy Map, Balanced Scorecard, PMQA, Change Management, Knowledge Management (KM) การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินความคุ้มค่า เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิค ให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันด้วยและปัจจัยเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งมีอยู่มากมาย เช่น SWOT Analysis, Strategy Map, Balanced Scorecard, PMQA, Change Management, Knowledge Management (KM) การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินความคุ้มค่า เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิค ให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ HPO

ยกตัวอย่างเช่น ในการบริหารยุทธศาสตร์ จะต้องพิจารณาว่ายุทธศาสตร์นั้นดีเหมาะสม สามารถสื่อสารได้หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น SWOT ฯลฯ จากนั้นก็กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือเครื่องมือที่ช่วยทำให้องค์กรมียุทธศาสตร์ที่ดี เหมาะสมและสามารถสื่อสารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกัน เมื่อมียุทธศาสตร์แล้วก็ต้องสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งมีเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาช่วยดำเนินการได้ เช่น การบริหารโครงการตามยุทธศาสตร์ระบบบริหารงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้นต่อมาในเรื่องของขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ซึ่งต้องมีการกำหนดขีดสมรรถนะของบุคลากร ที่สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ โดยการนำ Blueprint for Change มากำหนดขีดสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร

ปัจจัยประการต่อมาคือโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเชื่อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจคือ Blueprint for Change เพื่อกำหนดว่าอะไรคือกระบวนการในการทำงานที่สำคัญ ที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และจะต้องปรับปรุงกระบวนการอย่างไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การกำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งข้อมูล ความรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ HPO ซึ่งจะต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยการนำเครื่องมือต่างๆมาช่วยในการกำหนด เช่น KM Business Intelligence (BI) ฯลฯเช่นเดียวกับเรื่องของ Performance Management และ Leadership ซึ่งเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน HPO เช่นกันซึ่งต้องเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่เหมาะสมในการทำปัจจัยเหล่านั้นสนับสนุนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ประเด็นสำคัญของ HPO คือการมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของเครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่างๆ ว่า เครื่องมือหรือเทคนิคที่องค์กรใช้อยู่จะเข้ามาช่วยผลักดันให้เกิดปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไรบ้าง

ทั้งนี้การนำเครื่องมือ/เทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์นั้นจะต้องเลือกใช้ให้ถูกวิธีและถูกกระบวนการ โดยเริ่มจาก

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น SWOT ซึ่งสามารถนำผลของตัวชี้วัดต่าง ๆ ย้อนกลับมาวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรได้ นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือในการวิเคราะห์อื่นๆ อีก เช่น Value Chain ฯลฯ
2. การกำหนด ทิศทางขององค์กร (Strategic Direction) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
3. การกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Strategic Formulation)
4. การจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) โดยนำประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์มากำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละมุมมอง / มิติ ขณะเดียวกันก็สามารถนำเป้าประสงค์ต่าง ๆ มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ได้
5. กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงานโครงการต่าง ๆ ที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งการกำหนดแผนงาน/โครงการนั้นสามารถกำหนดได้ทั้งแผนงาน/โครงการที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์และแผนงานที่จะลดผลกระทบจากความเสียหายถ้าได้มีการวิเคราะห์หาปัจจัย

เสียงมาแล้วในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ขณะเดียวกันก็สามารถนำตัวชี้วัดระดับองค์กรดังกล่าว  
แปลงไปเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลต่อไป

6. การวิเคราะห์หาขีดสมรรถนะ (Competencies) ที่เหมาะสมซึ่งพิจารณา  
จากเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์แต่ละข้อในแผนที่ยุทธศาสตร์โดยพิจารณาว่าตำแหน่งงานใดเป็น  
ตำแหน่งงานหลักที่จะทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุแล้วพิจารณาต่อว่าตำแหน่งงานนั้นควรมีทักษะ  
ความรู้ ความชำนาญ ในเรื่องใดบ้างซึ่งเมื่อสามารถพัฒนาให้บุคลากรในตำแหน่งนั้นมีขีด  
สมรรถนะตามที่กำหนดได้ก็จะทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุได้

ดังนั้นในการดำเนินการจึงเป็นการนำเป้าประสงค์มาเป็นตัวตั้ง แล้วนำมา  
กำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง แผนงาน/โครงการ ขีดสมรรถนะรวมไปถึงข้อมูลความรู้ที่จำเป็นใน  
การตัดสินใจ

7. นำแผนที่ยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง  
กระบวนการทำงานหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพื่อ  
สนับสนุนในเป้าประสงค์นั้นบรรลุผล

8. การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามเป้าประสงค์ต่าง ๆ โดยมี  
ระบบติดตามผลเพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของตัวชี้วัดต่างๆ เช่น กำหนดเป็นสัญญาณเขียว -  
เหลือง - แดง และอาจรวมไปถึง การรายงานโอกาสในการเกิดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่จะทำ  
ให้ไม่บรรลุผล ทั้งนี้การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวไม่ได้เป็น  
เพียงการประเมินผล เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ด้วยเพราะจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา  
สำหรับตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือหยุดปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์หา  
สาเหตุปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ขณะเดียวกันหาก  
การดำเนินการของตัวชี้วัดนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย ก็สามารถนำ KM มาใช้เพื่อแบ่งปันความรู้และ  
ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำไปปรับใช้กับตัวชี้วัดอื่นหรือหน่วยงานอื่นต่อไปและข้อมูลต่าง ๆ  
ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ก็จะย้อนกลับไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจหรือการกำหนด  
ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์กรต่อไป

#### 1.4 องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization)

องค์กรอัจฉริยะจะต้องเป็นองค์กรที่ “Go Beyond” Knowledge คือต้องไม่หยุดอยู่แค่ที่  
“ตัวความรู้” แต่ต้องเป็นองค์กรที่สามารถนำความรู้ไป “Add Value” ต่อไปได้คือสามารถเพิ่ม  
คุณค่าและถูกถ่ายโอนให้กับบรรดาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่ม  
คุณค่าให้กับลูกค้าหรือให้กับผู้ถือหุ้นก็ตาม นอกจากนั้นคำว่า “Beyond Knowledge” ยัง

หมายความว่าคนในองค์กรนั้นต้องไม่หยุดอยู่แค่ที่ “ตัวความรู้” เท่านั้น แต่จะต้องสนใจเรื่อง “ความรู้ตัว” ควบคู่กันไปด้วยองค์กรอัจฉริยะจึงเป็นองค์กรที่คนให้ความสำคัญกับเรื่อง “การตระหนักรู้ (Awareness)” สามารถเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ความรู้ (Knowledge)” กับ “การรู้ (Know-Ing)” “วิถีสู่องค์กรอัจฉริยะ จะต้องพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) อย่างน้อย 12 ประการ(วิจารณ์ พานิช, 2552 )ได้แก่

1. มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน มั่นคงไม่คลอนแคลน
2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท
3. มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. ใช้ภาวะผู้นำ และทีมแกนนำจัดการความรู้
5. มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน (Human Relationship Management)
6. มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน
7. มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enabler) ต่อการจัดการความรู้
8. เป็นองค์กรที่ “ไร้กำแพง”
9. มีบรรยากาศแห่งอิสรภาพ และบรรยากาศเชิงบวก
10. มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา
11. มีและใช้ ระบบบันทึก “ขุมความรู้” และ “คลังความรู้”
12. มีและใช้ ระบบเทคโนโลยีสื่อสาร

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของแนวคิดองค์กรอัจฉริยะไว้อย่างหลากหลาย(อ้างถึงใน สุธิญา จันทรเจ้าฉาย , 2553) ดังนี้

ชู (Choo, 1995: 6) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่มีการรวบรวมความรู้หลายรูปแบบที่มีอยู่ในองค์กรนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานซึ่งองค์กรจะต้องมีการจัดข้อมูลข่าวสารที่ดี (InformationManagement) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของคนภายในองค์กรและต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยอาศัยทักษะในการสร้างสรรค์การสร้างการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้ไปพัฒนางาน

พิตชอตและพิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996: 61) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่สามารถใช้อัจฉริยะของทรัพยากรบุคคลเพื่อรับมือและเผชิญกับความท้าทายกับการแข่งขันระดับโลกและความต้องการของลูกค้าภายใต้ความหลากหลายของข้อมูล



ทรัพยากรและตลาดที่ถูกแบ่งเฉลี่ยไปทั่วโลกสิ่งแวดล้อมที่ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั่วทุกองค์กรอย่างรวดเร็วและซับซ้อนโดยองค์กรต้องมีการออกแบบระบบเพื่อความสำเร็จสร้างความคิดที่เป็นระบบเปิดเผยข้อมูลวิสัยทัศน์พันธกิจให้พนักงานทราบให้เสรีภาพในการคิดและพูดและกระบวนการพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งเป็นต้น

ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002: 166) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรต้นแบบในอนาคตมีความสามารถในการเริ่มใหม่โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำนายได้และมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วและไม่ใช่แค่เพียงด้านกายภาพแต่ดูเหมือนว่าองค์กรมีชีวิตซึ่งสามารถบังคับทิศทางปฏิบัติได้เอง

อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่สามารถใช้ศักยภาพทั้งหมดของพนักงานเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006: 7) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถอย่างโดดเด่นในการปรับองค์กรให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนในบริบทสังคมเศรษฐกิจการเป็นองค์กรที่เจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็วไม่นับเป็นองค์กรอัจฉริยะแต่ต้องเป็นองค์กรที่สะสมความรู้และประสบการณ์ให้เพียงพอเพื่อสามารถเผชิญกับสถานการณ์ข้างต้นดังกล่าวได้นอกจากนี้ยังสามารถปรับระบบให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่และสามารถบริหารจัดการตนเองได้มีโครงสร้างที่เริ่มต้นใหม่และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2548) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรแห่งปัญญาและองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กรหนึ่งๆอาจกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกันแต่ไม่ว่าจะพัฒนาเป็นองค์กรรูปแบบใดต่างก็มุ่งเพื่อความเป็นเลิศทั้งสิ้น

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทนความรู้เก่าและใช้ความรู้ใหม่ในการดำเนินกิจการที่มีชัยชนะเหนือคู่แข่งองค์กรอัจฉริยะไม่ใช่เป็นองค์กรที่มีความรู้แต่เป็นองค์กรที่สร้างความรู้ (Knowledge - Creating Organization) และใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นมาใหม่ในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่า (Value added) ให้แก่องค์กรซึ่งมีความสามารถในการแสวงหาความรู้จากองค์กรภายนอกโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดและมีอัตราความเร็วสูงที่สุด

สรุปได้ว่าองค์กรอัจฉริยะหมายถึงองค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมและเศรษฐกิจได้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลาและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเป็นองค์กรชั้นนำที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพและดำเนินกิจการด้วยจรรยาบรรณรวมทั้งความก้าวหน้าในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความทุ่มเททั้งสติปัญญาและจิตใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุขพร้อมทำประโยชน์คืนสู่สังคม

### คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของซิดแดนมานลักกา

(Sydänmaanlakka, 2002 : 168-180) องค์กรอัจฉริยะมีความสามารถที่จะเริ่มตัวมันเองใหม่อย่างต่อเนื่องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและมีการเรียนรู้อย่างรวดเร็วกล่าวคือ

1.1 องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีการบริหารวิสัยทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกันนอกจากนั้นวิสัยทัศน์ยังต้องสามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีกและมีการใช้การติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติที่ถูกต้องได้

1.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่มีลักษณะยืดหยุ่นมีทีมงานและกระบวนการที่ดีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยมีความสามารถขององค์กรเป็นศูนย์กลางคอยสนับสนุนในส่วนที่จำเป็นอื่นๆ

1.3 องค์กรอัจฉริยะถูกจัดการอย่างชัดเจนและโดดเด่นสามารถกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานได้และถูกเชื่อมต่อเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งพยายามที่จะสร้างขึ้นเช่นการเคารพผู้อื่นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนการพัฒนาทั้งนี้เป็นไปได้ว่าในอนาคตลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเลือกนายจ้างตามคุณค่าที่แสดงออกขององค์กรมากขึ้น

1.4 แนวคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานทั้งหมดโดยการจัดการคุณภาพถูกกำหนดให้มีในทุกๆกระบวนการและการทำงานในองค์กรโดยคุณภาพสูงสุดจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละคนซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์จากการทำหน้าที่ที่ดีที่สุดของแต่ละคนนั่นเอง

1.5 องค์กรอัจฉริยะมีการบ่งบอกถึงกระบวนการที่ชัดเจนในการทำงานโดยกระบวนการเหล่านั้นจะถูกปฏิบัติตามความจำเป็นของลูกค้าทำให้ขีดความสามารถหลักและกิจกรรมสนับสนุนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องการตรวจสอบอย่างเข้มงวดถูกสร้างขึ้นด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยมีพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดขององค์กรทำให้การพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลกลายเป็นภารกิจที่สำคัญมากในการบริหารงานความพึงพอใจของพนักงานจะถูกบันทึกด้วยแบบสำรวจความคิดเห็นขององค์กรดังนั้นกล่าวได้ว่าคนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

1.6 องค์กรอัจฉริยะจะเน้นการจัดการคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการปฏิบัติงาน

1.7 องค์กรอัจฉริยะให้ความสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทุกระดับขององค์กรเป็นกระบวนการที่ยืนยันได้ว่าพนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างเป็นระบบ

1.8 องค์กรอัจฉริยะให้ความสำคัญต่อการจัดการความสามารถเพื่อองค์กรจะทำการตรวจสอบด้านความสามารถในทุกกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.9 องค์กรอัจฉริยะถือว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรเอื้ออำนวยให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

1.10 องค์กรอัจฉริยะเน้นการทำงานเป็นทีมโดยองค์กรจะถูกออกแบบมาให้เหมาะกับการทำงานเป็นทีมที่มีการประเมินผลการทำงานและสร้างระบบผลตอบแทนที่ดีและเหมาะสม

1.11 องค์กรอัจฉริยะจะรวบรวมข้อมูลย้อนกลับในทุกๆการเรียนรู้การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงมีแบบสำรวจที่ครบถ้วนทุกด้านทั้ง 360 องศาเช่นเดียวกับระบบการใช้ดุลทัศน์องค์กร (Balanced Scorecard: BSC) ที่ได้กลายมาเป็นงานประจำในองค์กรไปแล้ววัฒนธรรมการใช้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะสนับสนุนให้มีการสนทนาเกิดการสร้างสรรค์ความคิดที่ดีเลิศออกมาได้

1.12 เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารจะถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งถือเป็นแนวคิดที่จะช่วยพัฒนาหนทางใหม่ๆในการทำงานซึ่งไม่ใช่แค่เพียงการปรับปรุงบทบาทแต่ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอีกด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆนำมาซึ่งกลไกใหม่ๆในการสร้างสรรค์งานเช่นระบบ Intranet และระบบโครงข่ายหรือระบบการทำงานแบบเป็นกลุ่ม

1.13 การบริหารถูกมองเป็นงานบริการในรูปแบบหนึ่งซึ่งมีเป้าหมายในการทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรองค์กรอัจฉริยะจำเป็นต้องมีหลายสิ่งทั้งการบริหารเป็นทีมการบริหารมีส่วนร่วม การฝึกสอนและภาวะผู้นำของตนเองและนอกจากนั้นยังจำเป็นต้องมองถึงรูปแบบการบริหารแบบอื่นๆอีกด้วย

1.14 องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรอัจฉริยะคือความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและเริ่มใหม่ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแบบทันทีทันใดก็ตามนอกจากนั้นการตรวจสอบระบบต่างๆในองค์กรยังมีความจำเป็นมากถึงแม้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จแล้วก็ตามจำไว้ว่า “ไม่มีสิ่งใดจะช่วยรักษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ” เราต้องเคารพในการ

เปลี่ยนแปลงเหมือนกับว่าเป็นเรื่องที่เกิดตามธรรมชาติโดยพนักงานทุกคนต้องพร้อมสำหรับความท้าทายใหม่ๆอยู่เสมอ

**คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของพิตชอตและพิตชอต(Pinchot and Pinchot, 1996: 86) มีคุณลักษณะ 7 ประการคือ**

2.1 การกระจายความจริงและมีสิทธิ (Widespread truth and right)พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตนเองและมีความเชื่อมั่นที่จะได้รับข่าวสารถึงแหล่งข้อมูลโดยตรงและมีสิทธิที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆได้อย่างเสรี

2.2 เป็นองค์กรที่มีการบริหารอิสระ (Freedom of enterprise) องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบโดยเสริมพลังอำนาจให้แก่พนักงานให้เสรีภาพแก่บุคลากรในการใช้ความรู้ความสามารถและมีเสรีภาพในการขอคำปรึกษาขอความช่วยเหลือจากแหล่งต่างๆกับเครือข่ายขององค์กรได้

2.3 การมีทีมงานที่เป็นอิสระ (Liberated team) ในยุคการแข่งขันจะต้องทำงานเป็นทีมและผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นทีมให้มีอิสระในการบริหารจัดการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างจริงจังและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสร้างลักษณะทีมงานให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อลักษณะของทีมงานองค์กรอัจฉริยะมีดังนี้

2.3.1 สมาชิกทีมต้องสนใจและตระหนักถึงปัญหาและความอยู่รอดขององค์กรการทำงานต้องสนใจข้อมูลข่าวสารนำมาวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเมินความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อนำมาประกอบการวางแผน

2.3.2 ทีมงานมีสัมพันธภาพกันอย่างต่อเนื่องความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกจะทำให้สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามารถพัฒนางานได้เร็วขึ้น

2.3.3 มีการกระตุ้นให้มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจและเป็นการส่งเสริมให้กำลังใจ

2.3.4 ตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้ล่วงหน้าทำให้ทราบว่าจะต้องแบ่งงานอย่างไรใช้ทักษะความรู้อะไรเริ่มทำเมื่อใดและตัดสินใจวิธีไหน

2.3.5 สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับการทำงานในทีมทำให้สมาชิกมีความกล้าที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันทั้งที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

2.3.6 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วเปิดเผยข้อมูลภายในทีมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2.3.7 สร้างเครือข่ายระหว่างทีมและองค์กรทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลตลอดจนทรัพยากรต่างๆเป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต

2.4 มีความเสมอภาคและมีความหลากหลาย (Equality and diversity) พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมและเสมอภาคและเคารพสิทธิของบุคคลอื่นไม่มีการสกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความยุติธรรมและเสมอภาคในการศึกษาต่อและในโอกาสการทำงานต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยความสมัครใจ (Voluntary learning) ขององค์กรสนับสนุนด้านการศึกษาระหว่างทีม

2.6 การมีประชาธิปไตยในตนเอง (Democratic self-management) ขององค์กรจะต้องสร้างให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเท่าเทียมกันได้หมดและตลอดเวลาจะทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่าและจะตั้งใจปฏิบัติงาน

2.7 ลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลาง (Limited corporate government) เป็นการกระจายอำนาจให้แก่พนักงานและทีมงานในการบริหารจัดการดังนั้นทีมงานจะต้องคอยช่วยเหลือและปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสมาชิกทีมงาน

**คุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของอัลเบรชท์ (Albrecht) ได้เสนอ 7 ประการดังนี้**

3.1 วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ไม่ได้หมายถึงวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์หรือแนวคิดพันธกิจ (Mission Concept) หากแต่หมายถึงขีดความสามารถในการสร้างพัฒนาและแสดงออกซึ่งจุดมุ่งหมายของบริษัท (Purpose of the Enterprise) ทั้งนี้ลักษณะเฉพาะของวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์คือผู้นำมีความสามารถจะให้รายละเอียดและพัฒนาแนวคิดแห่งความสำเร็จ (Success Concept) และสร้างแนวคิดแห่งความสำเร็จขึ้นใหม่เมื่อถึงคราวจำเป็น

3.2 การร่วมชะตากรรม (Shared Fate) คือการที่ผู้เกี่ยวข้องในบริษัทรวมทั้งผู้ถือหุ้น เช่นชีพหลายเออร์รายสำคัญและหุ้นส่วนธุรกิจและบางกรณีอาจรวมถึงครอบครัวของผู้ที่อยู่ในองค์กรเข้าใจว่าพันธกิจของบริษัทคืออะไรจุดมุ่งหมายร่วมกันมีอะไรบ้างและบทบาทของแต่ละคนต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างไรดังนั้นความรู้สึก “ลงเรือลำเดียวกัน” (We're all in the

sameboat.) จึงสร้างความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน (Community) และสปีริตขององค์กร (Esprit de Corps)

3.3 ความต้องการเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) วัฒนธรรมองค์กรมักทำให้ทีมผู้บริหาร (Executive Team) ยึดติดในแนวทางการปฏิบัติงานการคิดและการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่สร้างความไม่สบายใจหรือความเครียดอย่างไรก็ตามความเปลี่ยนแปลงถือเป็นโอกาสอันท้าทายการก้าวไปสู่สิ่งใหม่และการเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ ความสำเร็จดังนั้นความต้องการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอยู่ในระดับสูงพอสมควรเพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นสามารถเดินหน้าไปได้

3.4 กำลังใจ (Heart) หมายถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทกว่าการทำงานตามมาตรฐานทั่วไป (Willingness to Give More than the Standard) หรือที่นักจิตวิทยาเรียกว่าความทุ่มเทโดยสมัครใจ (Discretionary Effort) ของคนในองค์กรในการทำงานอย่างทุ่มเทมากกว่าที่สัญญา กำหนดไว้ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทในการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดกำลังใจพร้อมทุ่มเทให้กับองค์กร

3.5 การจัดโครงสร้างและความสอดคล้องในองค์กร (Alignment and Congruence) ระบบต่างๆในองค์กรอัจฉริยะจะถูกนิยามไว้เพียงกว้างๆโดยทุกฝ่ายต่างร่วมมือกันเพื่อบรรลุพันธกิจในการนี้ผู้วางระบบและผู้นำระดับต่างๆจะพยายามลดข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง (Structural Contradictions) ให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) ตลอดจนส่งเสริมการจัดสรรกำลังของแต่ละคนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งนี้ในการวางรูปแบบโครงสร้างองค์กร นอกเหนือจากระบบวิธีการกระบวนการนโยบายกฎเกณฑ์และระเบียบแล้วนโยบายบรรทัดฐาน ค่านิยมและความคาดหวังที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (Unvoiced) ก็มีผลสำคัญต่อคนในองค์กรเช่นกันเนื่องจากจะนำไปการสร้างหรือการไม่สร้างค่านิยมภายในองค์กร

3.6 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Deployment) องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในปัจจุบันย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำองค์ความรู้สารสนเทศและข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้นอกเหนือจาก “การจัดการองค์ความรู้” (Knowledge Management) ในแง่เทคโนโลยีสารสนเทศแล้วการกระจายองค์ความรู้หมายถึงการที่สามารถสร้างวัฒนธรรมเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาและทางสารสนเทศ (Intellectual and Informational Resources) ดังนั้นการกระจายองค์ความรู้จึงเป็นการมองเชิงมานุษยวิทยา (Anthropological) มากกว่าในเชิงเทคโนโลยี

3.7 แรงกดดันด้านประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Pressure) ในองค์กร อัจฉริยะทุกคนมีส่วนสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเช่นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จและความเชื่อมั่น (Belief) ในเป้าหมายขององค์กรในการนี้ผู้นำองค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดแรงกดดันด้านประสิทธิภาพการทำงานแต่สิ่งนี้ต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรเพื่อให้เกิดความคาดหวังร่วมกัน (Mutual Expectations) และสิ่งจำเป็นในเชิงการปฏิบัติการ (Operational Imperatives) เกิดขึ้นในตนเอง (Self-imposed) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

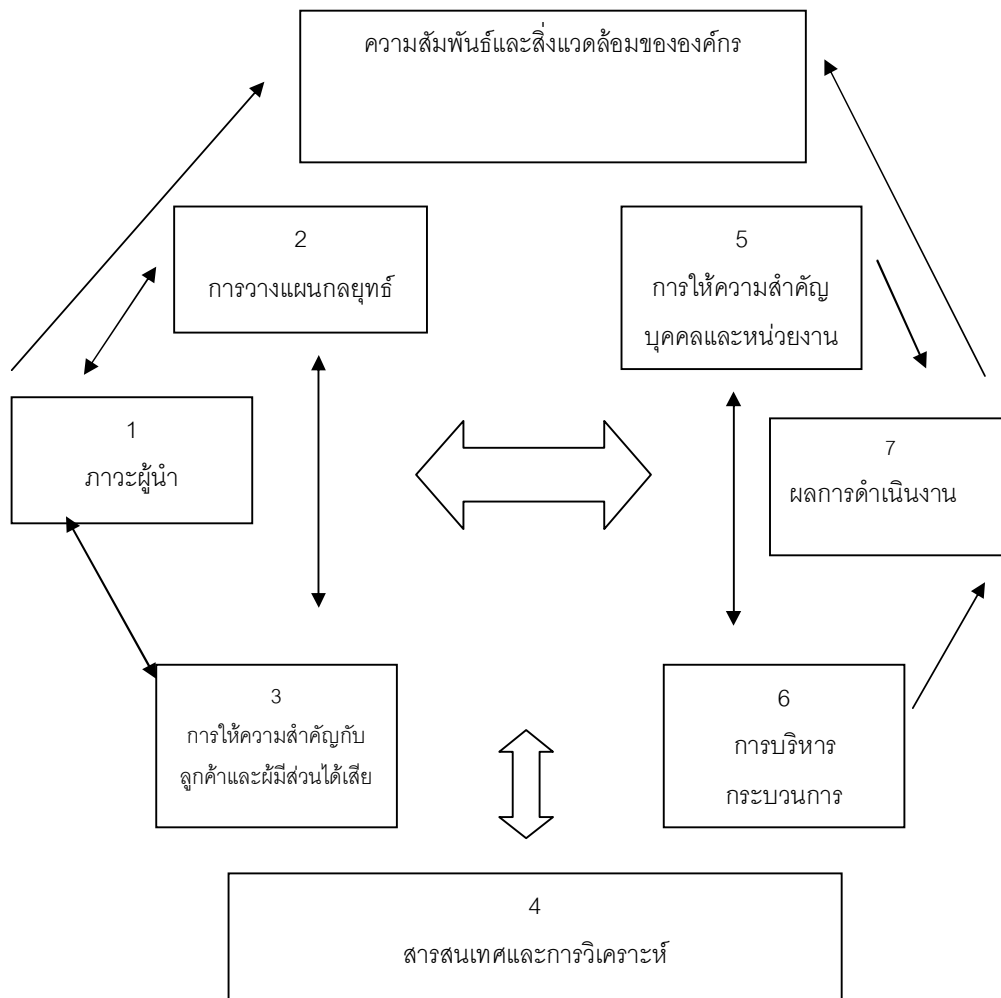
### 1.5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award :MBNQA) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ และมอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของประเทศญี่ปุ่น โดยรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตราเป็นกฎหมาย เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ดียิ่ง ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 13) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่สำคัญของMBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ

1. ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้โดยมีประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ 7 ด้านประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน (ดังแผนภาพ) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus)
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
5. การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus)

6. การบริหารกระบวนการ (Process Management)
7. ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result)



แผนภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้านตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
 มัลคอล์ม บอลดริจ

ที่มา : Baldrige National Quality Program.2002: 5 อ้างใน สมนึก ทองเยี่ยม  
 และคณะ. (2546)



## 1.6 องค์กรแห่งการพัฒนา (Developmental Organization)

กิลลีและแมคคูนิกซ์ ( Gilley & Maycunich, 2000)โรบบินส์ (Robbins, 1988) และ ประเวศมหารัตน์สกุล (2549) อ้างถึงในสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553) กล่าวถึงแนวคิดและเทคนิค การบริหารที่พัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาสามารถปรับตัวไม่ให้เกิดแย้งกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงองค์กรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างองค์กรควรแบนราบและจัดการงานในลักษณะเครือข่าย
2. กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต (Organic Organization)
3. ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อใช้ร่วมกับเทคนิคการ บริหารอื่น ๆ ที่จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่เช่นเทคนิคการบริหารความเสี่ยง(Risk Management) เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management) เทคนิคการบริหารกิจการที่ดี (Governance) และความสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging)
4. ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะทางการบริหาร
5. พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ๆ กระตือรือร้นพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา
6. พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย
7. ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารได้แก่ข้อมูลพื้นฐานข้อมูลด้าน ผลิตภาพข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถและความชำนาญและข้อมูลการจัดสรรทรัพยากร
8. ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance)

ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดการเรียนรู้แบบ SMART Learning แนวคิดขององค์กรแห่งการ เรียนรู้(Learning Organization) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม(Innovative Organization) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization)และการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบลดริจ (Malcom Baldrige National Quality Award :MBNQA) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กรแห่ง ความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ตามแนวคิดและหลักการของนักวิชาการดังกล่าว ข้าวต้นเพื่อนำไปพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ตามกรอบแนวคิดของ องค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งสรุปได้ดังตารางสังเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด  
(TALENTED Organization)

ประเด็นและคุณลักษณะที่สำคัญ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)	องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization)	องค์กรแห่งการพัฒนา (Development Organization)	เกณฑ์การวัดคุณภาพแห่งชาติมอลคอล์ม บอลดริจ (MBNQA)	องค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization)	
1. การกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Leadership Strategy and Vision)	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	L1
2. การคิดและมุมมองเชิงระบบ (Systemic Thinking)	✓	-	-	-	-	-	✓	T1
3. โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเริ่มต้นใหม่ (Neostucture)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	N1
4. วัฒนธรรมและคุณค่าขององค์กร (Driving Org.Culture)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D1
5. การจัดการคุณภาพที่เหมาะสม (Efficiency Methods)	-	-	✓	✓	-	✓	✓	E1
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Dev.)	-	✓	✓	✓	*	✓	✓	D2
7. การจัดการความสามารถในองค์กร (Learning Ability)	-	✓	✓	*	-	✓	✓	L2
8. การสร้างความตระหนักรู้ในองค์กร (Awareness)	-	-	-	-	-	-	✓	A1
9. การวัดประสิทธิภาพที่ชัดเจน (Descriptive Measurement)	-	-	*	-	-	✓	✓	D3
10. การจัดการเรียนรู้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievable)	✓	-	✓	-	-	*	✓	A2
11. การบริหารงานในการทำงานเป็นทีม (Team Work)	✓	-	-	✓	-	-	✓	T2
12. ใช้เทคโนโลยีเพิ่มศักยภาพองค์กร (Technology)	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	T3
13. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ (Tools/Utilities)	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	T4
14. ภาวะผู้นำตนเองให้ปฏิบัติได้ (Intellectual Empowerment)	-	-	-	-	-	-	*	E2
15. รับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (New Paradigms to Change)	-	*	-	✓	✓	✓	✓	N2
16. ระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม (Appropriated KM)	*	-	-	✓	-	✓	✓	A3

(\*) คุณลักษณะเด่นขององค์กรแต่ละประเภท

สรุปจากการบูรณาการแนวคิดองค์กรแต่ละประเภทดังกล่าวด้วยค่านิยมหลัก (Core Value) ของวงจรการเรียนรู้ข้างต้น ก่อให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะเด่นขององค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ได้ดังนี้:

- T : การทำงานเป็นทีม (Team Work), การคิดและมุมมองเชิงระบบ (Systemic Thinking)
  - A : การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Achievable)
  - L : สมรรถนะและความสามารถในการจัดการขององค์กร (Learning Ability)
  - E : กระบวนการเสริมพลังอำนาจและภาวะนำตนเองให้ปฏิบัติได้ (Intellectual Empowerment)
  - N : การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย (New Paradigm to Change)
  - T : เทคโนโลยี (Technology) ที่เหมาะสมและการสะท้อนข้อมูลกลับ (Feed back Utilization)
  - E : การจัดการคุณภาพที่เหมาะสม (Efficiency Methods)
  - D : การวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างละเอียด (Descriptive Measurement), การสร้างวัฒนธรรม/คุณค่าองค์กร (Drive Organizational Culture)
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

## 2. การจัดการความรู้

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

#### 2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

ในยุคปัจจุบัน การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจำนวนมากได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร โดยมีความเชื่อที่ว่า แนวทางที่มุ่งเน้นความรู้จะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารและสารสนเทศที่เผชิญอยู่ได้ และยังคงคาดหวังว่าจะได้ค้นพบทรัพย์สินที่ซ่อนอยู่ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Lindstaedt, et al., 2002 อ้างในอรสา ภาววิมล, 2552) การจัดการความรู้เป็นการผสมผสานของศาสตร์หลายสาขา และมีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ได้ ดังนี้

เดมเซท (Demsetz, 1991 ) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับคนกลุ่มอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาอื่น เป็นการแปลงความรู้เฉพาะไปเป็นกฎ ระเบียบ

วิลลิค (Wiig, 1993) เสนอว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างระบบ สิ่งที่มีมองเห็นได้ มีเหตุมีผล การเริ่มใหม่ และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์กรได้รับประสิทธิผลที่สัมพันธ์กับความรู้อุดมคติ และการได้รับทรัพย์สินทางความรู้กลับคืนสู่อองค์กร

สจิวต (Steward, 1997) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีแบบแผน เพิ่มคุณค่าให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของคนในองค์กร โดยอาศัยโครงสร้าง และการสะสมความสามารถของคนในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินงาน คู่มือ ระบบเครือข่าย ฯลฯ ช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ความสามารถเหล่านี้จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป หลังจากบุคลากรที่มีความรู้ออกจากองค์กรไป เมื่อมีการจัดระเบียบสินทรัพย์แล้ว ความรู้ดังกล่าวจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรขององค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดการแข่งขัน การเก็บรักษา และเพิ่มพูนความรู้ในองค์กร

ควินตัสและโจนส์ (Quintas and Jones 1997) อธิบายว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง และต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย การนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผลความรู้ที่มีอยู่ รวมทั้งประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ นโยบายที่กำหนดจะต้องสร้างความมั่นใจว่าสามารถนำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ โดยสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ในทุกระดับขององค์กร และทุกการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ได้แก่

วัฒนธรรม คน กระบวนการ และเทคโนโลยี และต้องยอมรับว่าสารสนเทศจำนวนมากไม่ได้ใช้ เฉพาะในคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ใช้ในสมองของคนด้วย

ซิบบี้ (Sveiby 1998 cited in Google book Search, 2008) ให้ความเห็นว่าการจัดการ ความรู้ หมายถึง ศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่มองไม่เห็นขององค์กร

เคนเน็ทและเจน(Kenneth and Jane, 1998 อ้างถึงในบุญส่ง หาญพานิช, 2546) อธิบาย ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการเชิงระบบ มีการนำความรู้ที่ จัดเก็บในองค์กรมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

วิลสันและแอสเส (Wilson and Asay, 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเพิ่มคุณลักษณะพิเศษทางปัญญาและ ความสามารถที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง ลดภาระงาน ปรับปรุงจุดเน้น และกำจัดงานโดยอัตโนมัติ

ซีเมนิคและซินแคลร์ (Siemieniuch and Sinclair 1999 cited in Kamara et al., 2002) เสนอว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการวงจรชีวิตของความรู้ (knowledge life cycle management : KLCM) ซึ่งหมายความรวมถึงการหมดอายุของความรู้ (knowledge retirement) ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของการจัดการความรู้

เบ็คแมน (Beckman 1999 อ้างถึงใน จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ปรากฏในศาสตร์ต่าง ๆ ด้วยความหลากหลายทางความคิด ซึ่งผลจากการศึกษา วรรณกรรม Beckman เห็นได้ว่าขอบเขตของการศึกษาด้านการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับ ศาสตร์ที่หลากหลาย ทำให้ทราบสถานะองค์ความรู้ที่กำลังศึกษาอยู่ ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการทำ ความเข้าใจ และกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา Beckman ได้สรุปสถานภาพปัจจุบันของการ จัดการความรู้ออกเป็น 6 ทศนะ ดังนี้

#### 1. ทศนะเชิงแนวคิด (Conceptual perspective)

ทศนะเชิงแนวคิด จะเกี่ยวข้องกับการอธิบายพื้นฐาน และกรอบของการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ใหม่ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความ เข้าใจพื้นฐานตั้งแต่นิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป ในทศนะนี้จะกล่าวถึง 1) นิยามของความรู้ ซึ่งมีทั้งนิยามทางปฏิบัติ นิยามเชิงแนวคิด และนิยามที่เกี่ยวข้องกับทางปรัชญา 2) มิติของความรู้ ซึ่งมี 6 ลักษณะ ลักษณะแรก กล่าวถึงสื่อที่จัดเก็บความรู้ (Knowledge storage media) ลักษณะ ที่สอง เป็นความสามารถในการเข้าถึงความรู้ (Knowledge accessibility) ลักษณะที่สาม เป็น ระบบการแบ่งประเภทของความรู้ (Knowledge typologies) ลักษณะที่สี่ เป็นลำดับขั้นตอนของ

ความรู้ สามารถใช้เพื่อขยายการจัดการความรู้ไปมากกว่าการเก็บรักษาและนำความรู้ออกมาเท่านั้น

แคมมาราและคาริโอ (Kamara, Anumba and Carrillo 2002) เสนอว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่สิ่งที่สิ้นสุดด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นกระบวนการซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างคุณค่า การเพิ่มผลผลิต และการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า เป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ประกอบ ใจมั่น (2547) กล่าวว่า จากการรวบรวมความหมาย การบริหารจัดการความรู้ที่นักวิชาการ นักการศึกษา หรือองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้น พบว่า การให้ความหมายค่าว่าการบริหารจัดการความรู้มีได้หลายมิติ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 มิติ ประกอบด้วย

1. มิติด้านเทคโนโลยี: กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดให้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดในองค์กร เพื่อเป็นกลไกการสืบค้น การจัดการฐานความรู้ และการใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ กักเก็บ ถ่ายโอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้

2. มิติด้านองค์กร: กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ว่า เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการสร้างคุณค่าทางการประกอบการอย่างเต็มที่ จากทุนความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ เช่น การรวบรวมจัดการ กักเก็บ แพร่กระจาย การปรับปรุงความรู้ และการนำความรู้มาใช้ใหม่ ทั้งที่อยู่ในรูปตำรา คู่มือ และกระบวนการ เพื่อจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. มิติด้านสังคม: กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ว่า เป็นการจัดบรรยากาศให้มีการแบ่งปันความรู้กันอย่างฉันทมิตร ที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทั่วทั้งองค์กร เป็นการเน้นการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล เกิดชุมชนของพนักงานความรู้ การแบ่งปันประสบการณ์ การเกิดเครือข่ายของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (ความพึงพอใจการอยู่ร่วมกัน) เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงมีการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือมีพี่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาแนะนำ

ดังนั้น หากนำทั้ง 3 มิติ มาผนวกเข้าด้วยกัน และกำหนดเป็นค่านิยมใหม่ คำว่า การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้หรือภูมิปัญญาทั้งหมดที่องค์กรมีให้เป็นระบบระเบียบ ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการค้นหามาใช้ โดยอาศัยบรรทัดฐานทางสังคมที่ยึดถือร่วมกันเป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์ทางใจของคนในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการจัดการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้

หรือภูมิปัญญาในลักษณะสังคมชั้นที่มิตรที่ความรู้หรือภูมิปัญญาที่มีการไหลเวียนในองค์การอย่างมีอิสระและอยู่คู่กับองค์การตลอดไป

อาวาซุและเดซุ (Awazu and Desouza 2004) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่ามีมุมมอง 2 มิติ คือ กระบวนการและทรัพยากร

1. ในมิติของกระบวนการ การจัดการความรู้เริ่มตั้งแต่การแสวงหา สร้าง จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้

2. ในมิติของทรัพยากร การจัดการความรู้เป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความรู้ที่หายาก มีคุณค่า ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่สามารถสับเปลี่ยนหรือทดแทนได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบแข่งขัน

เรโอ (Rao, 2005) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ 2 ประการ คือ

1) การฝึกฝนอย่างเป็นระบบและแนวทางที่ทำให้สารสนเทศและความรู้เจริญเติบโตไหลเวียน และสร้างคุณค่าในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคน สารสนเทศ ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือ แนวปฏิบัติที่ดี พันธมิตร และชุมชนแนวปฏิบัติ

2) ในบริบทเชิงธุรกิจและการแข่งขันที่เน้นทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ถือเป็นการดำเนินงานที่สำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง การเพิ่มผลผลิต การรักษาความรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

เมทคาร์ลฟ (Metcalf, 2006) อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นทั้งอุดมคติและกระบวนการ ในเชิงอุดมคติ การจัดการความรู้เป็นเลนส์สองให้เห็นการรับรู้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และมองว่าต้นทุนทางปัญญาเป็นสิ่งที่สามารถหามาและเป็นเจ้าของได้ ในเชิงของกระบวนการนั้น การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์การบันทึก เก็บรวบรวมและใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเหมือนทรัพย์สินเพื่อสร้างคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้

เพอร์ร็อต (Perrott 2006 cited in Perrott, 2007) อธิบายการจัดการความรู้ว่าเป็นการระบุ จัดเก็บ และปกป้องความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต และเพื่อประโยชน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งอาจเป็นความรู้แฝงหรือความรู้ที่เห็นชัดแจ้งก็ได้

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2550) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์การ โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบเกี่ยวกับการระบุค้นหาและรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งที่เห็นชัดแจ้งและที่สิ่งสมออยู่ในตัวบุคคลมาพัฒนาและ

จัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ

### 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

American Productivity & Quality Center (1998) อธิบายว่า การจัดการความรู้ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีและสาขาวิชาที่หลากหลาย เช่น ศาสตร์การจัดการ ศาสตร์สารสนเทศ ทฤษฎีทางการศึกษาศาสตร์การสื่อสาร โดยทั่วไปแล้ว การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เพื่อใช้ประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่ในทิศทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากความรู้กระจายอยู่รอบ ๆ การทำงานของบุคคลทั้งในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน องค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการสร้างพลังร่วมระหว่างทรัพยากรความรู้ที่เก็บสะสมอยู่ในสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเอกสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเครื่องเสียง และนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานบนฐานของความต่อเนื่อง วัตถุประสงค์คือ การทำให้ความรู้ที่มีอยู่ให้ผลผลิตในกระบวนการและผลิตภัณฑ์หลักที่สูงขึ้น

2. เพื่อทำให้ความรู้ของบุคคลมีพลังและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กร โดยตั้งอยู่บนฐานของกระบวนการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร วัตถุประสงค์นี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

3. เพื่อแปลงความรู้ของบุคคลไปเป็นต้นทุนเชิงโครงสร้างขององค์กร มนุษย์เป็นทรัพย์สินหลักขององค์กร แต่สามารถเดินออกจากองค์กรได้ทุกเวลา องค์กรต้องการบริการลูกค้าบนฐานของความต่อเนื่อง โดยการแปลงความรู้ของบุคคลไปสู่ความรู้ที่รวบรวมไว้ได้ บริษัทไม่เพียงแต่พยายามลดความเสี่ยงของการขาดหายของความรู้ แต่เพิ่มความเร็วกับความรู้ที่สามารถให้ผลผลิตที่ดีกว่า

4. เพื่อแปลงกลยุทธ์การปฏิบัติพันธกิจให้อยู่บนฐานสมรรถนะและความสามารถหลัก สมรรถนะและขีดความสามารถใช้เพื่อเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อทำให้เกิดโอกาสเหล่านี้ องค์กรควรตระหนักถึงสมรรถนะขององค์กรและขอบเขตความรู้และทรัพย์สินที่มีอยู่และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

วิลสันและแอสเส (Wilson and Asay, 2005) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยการเพิ่มความเชี่ยวชาญทางปัญญาและ



ความสามารถทำสิ่งที่ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำ ปรับปรุงจุดเน้น และขจัดการทำงานที่ถูทำให้เป็นอัตโนมัติ

เบอ์เทล (Bertels, 2002) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องภายใต้รากฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งหมายถึง การสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนโครงสร้างองค์กร ความสะดวกของสมาชิกในองค์กรโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือร่วมกับการทำงานเป็นทีม และการกระจายความรู้ เช่น กรู๊ปแวร์ (Groupware)

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt และ Reynolds, 1994) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ได้มาจากการแสวงหาแล้วนำมาสร้างเป็นความรู้ขององค์กรและการเก็บรักษาไว้ให้ทุกคนได้เข้าถึงความรู้ ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 137) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิค หรือหัวใจสำคัญในการขุดค้น คัด ดึง ลาก ยั่ว ฯลฯ ความรู้ต่างๆ ออกมาแล้วบริหารจัดการ รักษาไว้อย่าให้หาย โดยนำไปถ่ายทอด ซึ่งเปรียบเสมือนว่าการจัดการความรู้เป็นตัวจัดเก็บห้องสมุด และแหล่งในการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Centered Education)

ทิวานา (Tiwana, 2001) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ และดำรงไว้ซึ่งการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสื่อสารและการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอันนำไปสู่ความเจริญที่เป็นคุณค่าสูงสุดของธุรกิจ

โนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2004) ได้นิยามความหมาย การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยทำการเผยแพร่ความรู้อย่างกว้างขวางตลอดทั้งองค์กร โดยรวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการเทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งบางครั้งก็เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ไปใช้และการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร

### 2.1.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้

การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Society) ได้มองว่าความรู้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งความรู้ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1. เป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้จนนำไปสู่การผลิตและพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และประเทศชาติ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันในด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และระบบการศึกษา

2. เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม องค์กร และประเทศชาติ โดยเป็นรูปแบบที่ช่วยในการแสวงหาความรู้ของบุคคลสามารถทำได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้อย่างเป็นระบบและอยู่ในลักษณะของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

3. เป็นระบบที่มีการเผยแพร่ความรู้ของบุคคลภายในองค์กร จนนำไปสู่การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่ม และความรู้ขององค์กรซึ่งเป็นศูนย์กลางสำหรับการจัดการความรู้

4. เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการเชื่อมโยงความรู้ข้ามเขตแดนระหว่างองค์กรกับองค์กร องค์กรกับบุคคล และบุคคลกับบุคคล โดยการติดต่อสื่อสารกันในระบบเฉพาะเพื่อช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบงาน และการบริการต่างๆ

โดยการพิจารณาประเด็นต่างๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้สามารถมองเห็นถึงหลักสำคัญของระบบการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร

## 2.2 คุณลักษณะของความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

### 2.2.1 คุณลักษณะของความรู้

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge Attributes) อ้างถึงในฉันทภรณ์ นิลอรุณ(2552)เป็นการกล่าวถึงความรู้ที่สามารถเปิดมุมมองได้ในหลายๆ ลักษณะด้วยกัน ซึ่งสามารถทำให้เข้าใจธรรมชาติของความรู้ในเชิงคุณลักษณะซึ่งมีนักวิชาการที่กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ในหลายมุมมอง จำแนกรายด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านธรรมชาติของความรู้

ถ้าพิจารณาด้านธรรมชาติของความรู้ก็จะถือได้ว่าความรู้นั้นเป็นสินทรัพย์อันทรงคุณค่าประเภทหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญ โดยมีคุณลักษณะเป็นธรรมชาติของความรู้ซึ่ง ทิพวรรณ

หล่อสุวรรณรัตน์ (2539: 33-34) กล่าวถึงธรรมชาติของความรู้ไว้อย่างน่าสนใจว่าความรู้เป็นสิ่งที่ไม่เป็นไปตามกฎได้ลดน้อยถอยลง (Diminishing of Returns) โดยความรู้เมื่อมีการใช้แล้วจะมีการพัฒนาหรือขยายความรู้ออกไปและเป็นการเพิ่มคุณค่าของความรู้นั้น มีขยายตัวอย่างไร้การหยุดนิ่งเป็นพลวัต (dynamic) ความรู้มีคุณค่าไม่แน่นอน ซึ่งมีธรรมชาติของตัวเองที่เป็นการยากที่จะประเมินผลกระทบของการลงทุน คุณค่าของความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะต่างๆ เช่น เวลา สถานที่ ทั้งนี้ Friedrich Hayek (1995) ได้กล่าวว่าประโยชน์ ความถูกต้องของความรู้สามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามเวลาซึ่งความรวดเร็ว (immediacy) อายุ (age) การสิ้นสุด (perish ability) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Vitality) ของความรู้ที่อันเป็นลักษณะที่สำคัญของความรู้อีกประการหนึ่ง นอกจากนั้นยังมีความเป็นอสมมาตรของความรู้ (Asymmetry of Knowledge) โดยองค์การต่างๆ ที่มีความรู้ของแต่ละแห่งนั้นไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งหลายแห่งมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญมากกว่าหน่วยงานอื่นมากนัก จึงเกิดการไม่สมมาตรด้านความรู้

## 2. ด้านรูปแบบความรู้ (Mode of Knowledge)

โนนากะ (Ikujiro Nonaka, 1994) ได้กล่าวถึงรูปแบบความรู้ที่จัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่งความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่มีรากฐาน มาจากการกระทำและประสบการณ์ของบุคคลซึ่งอธิบายได้ยากโดยใช้คำพูดสื่อออกมา มีลักษณะเป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล (Subjective) หรือภูมิปัญญา ที่มีการฝึกฝนและเกิดเป็นความชำนาญเฉพาะ และทำให้เป็นทางการหรือสื่อสารออกไปได้ยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ จากการปฏิบัติ ส่วนรูปแบบประเภทที่สอง ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เกิดรวบรวม มีการจัดระบบ ถ่ายโอนความรู้ได้ง่ายมีลักษณะเห็นชัดแจ้งเป็นข้อเท็จจริงที่ปรากฏ (Objective) สามารถถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นทางการ ผ่านนโยบายการบริหาร และการดำเนินการในองค์การได้ง่ายกว่า

## 3. ด้านประเภทของความรู้ (Type of Knowledge)

เนลเลอร์ (Kneller, 1967) กำหนดประเภทของความรู้ไว้ 5 ประเภทด้วยกันคือ 1. ความรู้แบบวิวรรณ์ (Revealed knowledge) 2. ความรู้ที่ได้มาโดยการสำนึกเอง (Intuitive knowledge) 3. ความรู้ที่ได้มาโดยเหตุผล (Rational knowledge) 4. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical knowledge) และ 5. ความรู้ที่ได้มาจากผู้รู้ (Authoritative knowledge) ซึ่งทูทิลและเลวี (Tuthill and Levy, 1990 : 34-35) กล่าวว่าความรู้ที่นั้นถูกจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหนึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับ (what things work) ส่วนอีกกลุ่มสิ่งที่จะทำอย่างไร (how things work) และได้กล่าวถึงชนิดของความรู้ว่าแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ 1. ความรู้ที่ประกาศอย่างเป็นทางการหรือสาธารณะ (Declarative

Knowledge) โดยความรู้ชนิดนี้จะเป็นความรู้จากการศึกษา วิจัย เป็นการความรู้ที่ได้รับการพิสูจน์ ยอมรับอย่างชัดเจน 2. ความรู้อันเกิดจากแนวทาง หรือการปฏิบัติ (Procedural knowledge) ความรู้นี้มาจากการการทำงาน การใช้ทักษะผสมผสานความรู้ สะสมเป็นประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญจากการลงมือทำงานจริง 3. ความรู้ที่เกิดจากความคิดความเชื่อการวินิจฉัยโดยทั่วไป (Commonsense knowledge) ซึ่งความรู้นี้อาจจะเกิดจากการสังเกตซ้ำๆ ของคนส่วนใหญ่ และตัดสินใจในสิ่งที่ถูกหรือผิด หรือเป็นการลองผิดลองถูก จนนำไปสู่การพิสูจน์แล้วว่าจริงในเรื่องนั้นๆ จนกลายเป็นความรู้ ทั้งนี้ฮอลแซปเปิ้ลและวินสตัน (Holsapple and Whinston ,1996) กล่าวถึงการจำแนกความรู้ชนิดต่างๆ (type) ว่า ความรู้นั้นถูกแบ่งออกได้หลายชนิด ได้แก่ ความรู้แบบพรรณนา (Descriptive knowledge) ความรู้เชิงกระบวนการ (Procedural knowledge) และความรู้ในการใช้เหตุผล (Reasoning knowledge) แต่มุมมองของแทร็ป (Trapp 1999, อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้จำแนกความรู้ ตามการเน้นหรือลักษณะที่แตกต่างกัน คือ

1. การจำแนกความรู้ตามแหล่งที่มา (Location) ซึ่งในการจำแนกความรู้ตามแหล่งที่มา นั้น แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ภายใน (Internal knowledge) และความรู้ภายนอก (External knowledge)

2. การจำแนกความรู้ตามระยะเวลา (Time) การจำแนกความรู้ตามเวลานั้น ทำให้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ในปัจจุบัน (Actual knowledge) และความรู้ในอนาคต (Future knowledge)

3. การจำแนกความรู้ตามรูปแบบ (Form) ซึ่งการจำแนกความรู้ตามรูปแบบทำให้เกิด ชนิดหรือประเภทความรู้ 2 ประการ คือ ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎีคู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม ส่วนความรู้ที่อีกลักษณะหนึ่งคือ และความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม หรือที่ น้าทิพย์ วิภาวิน (2547: 69) จำแนกว่าความรู้ที่เป็นความรู้ที่เป็นทางการ (Formal knowledge) และความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Informal knowledge)

นอกจากนั้น กลุ่มพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549: 6) ได้กล่าวถึงชนิดของความรู้ที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ว่าแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทแรก คือ ความรู้ที่เป็นวิทยาการ (Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นหลักวิชาการ หลักการ ทฤษฎี ได้จากการศึกษาค้นคว้าแล้วมีการนำมาบันทึกไว้รูปแบบสื่อและวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นที่ปรากฏชัดเจน มีการจัดเป็นกลุ่มหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการสืบค้นและใช้ประโยชน์เห็นได้จากความรู้ที่อยู่ในห้องสมุด ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ส่วนประเภทที่สองคือ ความรู้ภูมิปัญญา (Tacit knowledge) คือ ความรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น วิธีการหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการใช้กฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติงาน ขั้นตอน วิธีการในการปฏิบัติงาน วิธีการแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานจะต้องบันทึกความรู้ไว้เพราะความรู้ที่อยู่ในลักษณะนี้อาจจะมีการสูญหายไป

4. การจำแนกความรู้ตามความเป็นเจ้าของ (Owner) จำแนกความรู้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะตัวบุคคล (Private knowledge) ความรู้ทั่วไป (Common knowledge)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 23) ได้กล่าวถึงประเภทความรู้ในอีกลักษณะหนึ่งว่า สามารถจำแนกได้แตกต่างออกไป จำแนกได้ 2 ประเภทคือ

1. ความรู้จากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากเรื่องความศรัทธา ความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริงซึ่งก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าติดตามสังเกตเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วแต่เรื่องนั้นๆ การสะท้อนผลย้อนกลับของความรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ซึ่งองค์การที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน จะสามารถพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของการดำเนินงาน ความสามารถหลักขององค์การ และคู่แข่งได้

2. ความรู้ที่เกิดและแฝงอยู่ในองค์การ (Embedded knowledge) เป็นความรู้ในวิธีการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ กฎระเบียบแนวปฏิบัติ ตลอดจนกระบวนการผลิต เป็นต้น

สมภาร พรหมทา (2542: 256) ได้กล่าวถึง ประเภทของความรู้ในอีกลักษณะหนึ่งแต่ได้มีการจัดจำแนกประเภทแตกต่างออกไป โดยนำมาจากแนวคิดหลักตามพระสูตรอันเป็นแนวทางการปฏิบัติธรรมะของพระพุทธเจ้าว่า จำแนกความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ คือ

1. ความรู้บางอย่างที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์
2. ความรู้บางอย่างที่เป็นจริงแต่ไม่เป็นประโยชน์
3. ความรู้บางอย่างที่ไม่เป็นจริงแต่เป็นประโยชน์
4. ความรู้บางอย่างไม่เป็นจริงและไม่เป็นประโยชน์

ซึ่งความจริงในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น คือ การที่มีปรากฏการณ์ในโลกแห่งความเป็นจริง เช่น ชีวิตนี้เป็นทุกข์ในทางพุทธศาสนาพิจารณาในแง่ความจริง เพราะหากพิจารณาให้ลึกซึ้งซึ่งจะมีปัญหาต่างๆ มาให้แก้ไขอยู่เสมอ ส่วนในประเด็นของประโยชน์ คือ เมื่อถูกนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงจะเกิดผลดี คือ ความเป็นประโยชน์แต่ตัวผู้ปฏิบัติเอง และประโยชน์ที่กล่าวนั้นหากผู้ปฏิบัติไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่นั้นเอง ก็สามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นได้ จึงได้มีสาระสำคัญในพระสูตรได้กล่าวไว้น่าสนใจและสัมพันธ์กับเรื่องการทำประโยชน์ว่า

1. คนบางคนมุ่งทำประโยชน์ตน ไม่สนใจประโยชน์ผู้อื่น
2. คนบางคนไม่สนใจประโยชน์ตน มุ่งแต่ทำประโยชน์ผู้อื่น
3. คนบางคนไม่สนใจทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น
4. คนบางคนประโยชน์ตนก็ทำ ประโยชน์ผู้อื่นก็ทำ

สรุปได้ว่า ความรู้สามารถจำแนกได้เป็นประเภทหรือชนิดต่างๆ ได้ตามการให้ความสำคัญหรือการเน้นไปที่ลักษณะที่แตกต่างกันได้หลายรูปแบบ เช่น การจำแนกตามแหล่งที่มาของความรู้ การจำแนกประเภทตามระยะเวลา การจำแนกประเภทตามรูปแบบ และการจำแนกรูปแบบตามความเป็นเจ้าของความรู้

#### 4. ด้านขอบเขตการนำไปใช้ (Domain)

ในด้านขอบเขตของความรู้เรื่องนั้นเป็นเสมือนกับสาขาของความรู้ที่นำไปใช้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับผู้ใช้อย่างไร เช่น ด้านนโยบายสาธารณะ การตลาด วิศวกรรม การบริหาร หรือการประกันคุณภาพ เป็นต้น

#### 5. ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ (Applicability)

สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้นั้น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 40) กล่าวว่าสามารถจำแนกออกได้ 2 ประเภท คือ 1. ความรู้สำหรับการประยุกต์ใช้เฉพาะสถานการณ์ 2. ความรู้สำหรับประยุกต์ใช้ในระดับสากล ซึ่งความรู้ประเภทที่สองสามารถที่จะนำมาปรับประยุกต์ได้กับสถานการณ์โดยทั่วไป

#### 6. ด้านระดับการจัดการความรู้ (Management level)

Tuthill and Levy (1991 : 38-39) กล่าวถึงเรื่องระดับความรู้จากความยากง่ายในการสอน แนะนำตลอดจนการเรียนรู้จากความรู้ ทำให้สามารถจำแนกระดับความรู้ได้ 4 ระดับคือ 1. ความรู้ที่เป็นความจริง (Facts) 2. ความรู้ที่เป็นความคิดรวบยอดหรือหลักการ (Concepts) 3. ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rules) 4. ความรู้ที่อยู่เหนือกฎเกณฑ์ การแก้ปัญหา (Higher-order rules, problem solving, and heuristic knowledge) โดยอีแวน (Christina Evans ,2003: 13) จำแนก

ความรู้เป็น 3 ระดับคือ 1.ความรู้ในการปฏิบัติ (knowing how to implement) 2.ความรู้ที่จะปรับปรุง (knowing how to improve) และ 3.ความรู้ที่จะนำไปสู่การบูรณาการ (knowing how to integrate) ส่วนเรื่องการจัดจำแนกชนิดหรือประเภทของความรู้ตามระดับการบริหารนั้น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 40) กล่าวว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1.ความรู้ที่ควบคุมระดับการปฏิบัติการในองค์กรนั้นสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2.ความรู้ที่ควบคุมระดับการบริหารหรือใช้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนจนเป็นการควบคุมการบริหารงานและเป็นหลักประกันสร้างความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรมีเพียงพอที่จะได้รับการจัดสรร และสามารถทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้กำหนดนโยบายไว้หรือไม่

#### 7.ด้านการเข้าถึงความรู้ (Accessibility)

การเข้าถึงความรู้นั้น คือความแตกต่างของการเข้าถึงเนื้อหาความรู้ ซึ่งจำแนกได้ว่า 1. ความรู้ชนิดที่สามารถเข้าถึงได้แบบส่วนตัว หรือส่วนบุคคล 2.เป็นความรู้ที่เปิดให้สาธารณชนทั่วไปได้เข้าถึงความรู้นั้นๆ

#### 8. ด้านการใช้ประโยชน์ (Utility)

Holsapple and Whinstor (1996) กล่าถึงประโยชน์ของความรู้โดยทั่วไปจำแนกได้ 4 ระดับคือ 1.ประโยชน์จากความชัดเจนของความรู้ อันเป็นการแสดงถึงความรู้ที่เข้าใจได้ง่ายทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล และองค์กร 2.ประโยชน์จากความหมายของความรู้ ทำให้สามารถให้ความหมายที่นำไปสู่การตีความ และการประมวลผลได้ 3.ประโยชน์จากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของความรู้ ทำให้มีการเชื่อมโยงนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในเชิงบูรณาการและ 4.การใช้ประโยชน์จากความสำคัญของความรู้ ทำให้ภารกิจบรรลุความสำเร็จได้

#### 9. ด้านความถูกต้องและความเชี่ยวชาญ

คุณลักษณะด้านความถูกต้องของความรู้ (Validity) หมายถึงความแม่นยำหรือด้านความเที่ยงตรงของความรู้ (Consistency) และความมั่นใจในเนื้อหาของความรู้ (Holsapple and Whinstor, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 41) ส่วนในด้านความเชี่ยวชาญ (Proficiency) หมายถึงระดับ ความเชี่ยวชาญที่ต้องใช้ในความรู้นั้น (Wiig, 1993)

#### 10. ด้านมิติของเวลาของความรู้

เมื่อกล่าวถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านเวลาและจะมีคำสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ คือ ความทันเวลา (Immediacy) อายุความรู้ (Age) การสิ้นสุดของความรู้ (Perish ability) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้ (Vitality)

จากสาระข้างต้น คุณลักษณะความรู้สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ซึ่งสามารถทำให้นักบริหาร นักจัดการความรู้ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีมุมมองที่กว้างขึ้น นอกจากที่กล่าวมาแล้ว คุณลักษณะของความรู้ยังสามารถกล่าวถึงในแง่มุมอื่น เช่น ด้านแหล่งที่มา (Source) ที่ตั้ง (Location) ความเป็นนามธรรม (Abstraction) ความสามารถในการนำไปเขียนโปรแกรม (Programmability) ความสามารถในการวัด (Measurement) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณค่าของเนื้อหา และวิธีการในการจัดการความรู้ด้วย

## 2.2.2 ประเภทของความรู้

นักวิชาการหลายท่าน แอนเดอร์สัน โพลานี ดาเวนพอร์ต ทิวานา โนนากะและทาเคชิ (Anderson ,1995 ; Polanyi, 1996); Davenport ,1998 ; Tiwana, 2000;Nonaka and Takeuchi ,2004) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit) 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) โดยในแต่ละประเภทประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น ความรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) ประสบการณ์ (Experience) ความจริงที่เป็นรากฐาน (Ground Truth) ค่านิยม (Value) การตัดสินใจ (Judgment) สมมติฐาน (Assumption) ความเชื่อ (Belief) และสติปัญญา (Intelligence) ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความเป็นตัวบุคคล ในบริบทของความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเป็นสิ่งที่ยากในการบันทึกให้เป็นแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากความรู้โดยนัยจะถูกเก็บไว้ในระบบสมองของคน และเป็นองค์ประกอบภายในที่สำคัญในการพัฒนา โดยมีกระบวนการที่ใช้ทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ เห็นจากการปฏิบัติงานที่เรียกได้ว่าเป็นประสบการณ์ ความชำนาญ กรอบความคิดภายในตัวบุคคล ค่านิยม การหยั่งรู้ เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นองค์ประกอบของความรู้ที่สามารถประมวล และถ่ายทอดอยู่ในระบบด้วยภาษาที่เป็นแบบทางการ เช่น เอกสารต่างๆ (Document) ฐานข้อมูล (Database) เว็บไซต์ (Web) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) แผนภูมิ (Chart) ตัวหนังสือ สูตร สมการ กฎ ทฤษฎี และอื่นๆ

นอกจากนี้ นารายันและเชคการ์ (Natarajan and Shekhar, 2001) ได้กล่าวถึง “The D I K W Quartet” โดยจำแนกประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) เป็นเนื้อหาที่แยกออกจากกันแล้วไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ด้วยตนเอง

2. สารสนเทศ (Information) เป็นกระบวนการและการประมวลผลข้อมูล



3. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจักระบบและตีความสารสนเทศตามบริบทที่ช่วยเพิ่มอธิบายเกี่ยวกับบุคคลและความเชี่ยวชาญสำหรับบริบทในองค์กร

4. ภูมิปัญญา (Wisdom) เป็นการสังเคราะห์และวิเคราะห์ความรู้อย่างลึกซึ้ง โดยไม่ได้เกิดจากสัญชาตญาณ และเป็นสิ่งอยู่ข้างในอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ได้มีมาก่อน

สำหรับการแบ่งประเภทความรู้ตามหลักการดังกล่าว พบว่า ความรู้ต้องการจากสิ่งที่สำคัญหรือแหล่งที่น่าเชื่อถือ เช่น เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ เพราะแหล่งความรู้ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของความรู้ โดยสามารถพิจารณาได้ดังนี้

#### 1. ความแตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ (Different Types of Experts)

ผู้เชี่ยวชาญอาจรู้เกี่ยวกับสิ่งหนึ่งโดยที่ปราศจากความรู้ที่แท้จริง และไม่สามารถสื่อสารไปยังผู้อื่นได้จนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญอาจข้ามกระบวนการต่างๆ ที่คิดว่าไม่สำคัญ รวมไปถึงการยึดติดกับความรู้ลึกของตนเองจนทำให้เกิดความสับสน หรือความคลุมเครือว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญจริงๆ สำหรับความรู้ดังกล่าว

#### 2. ความแตกต่างของวิธีการแสดงตัวอย่าง (Different Ways of Representing)

ความรู้ภายในหน่วยงานสามารถเก็บบันทึกอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการเช่น รายงาน คู่มือ และฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผังง่ายๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถจดจำได้ โดยการใช้รูปภาพประกอบได้

#### 3. ความแตกต่างของวิธีการใช้ความรู้ (Different Ways of Using Knowledge)

ในการใช้ความรู้ขององค์กรต้องตระหนักถึงความแตกต่างของบุคคล หรือรูปแบบขององค์กร เพราะความสำเร็จอาจมาจากวิธีที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ในบางเวลาอาจใช้รูปแบบทางการหรือกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงช้า ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และชุมชนต่างๆ สามารถนำความรู้มาใช้จากแหล่งความรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้เหมือนกันหรืออาจได้รับผลลัพธ์ที่ดีกว่า เนื่องจากความรู้มีลักษณะเฉพาะสำหรับบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในวิถีใดก็ได้ นั่นคือ ความรู้ที่ทำได้ภายในองค์กรสามารถเข้าถึงได้หลายทิศทาง

### 2.2.3 กระบวนการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Process)

แนวคิดด้านขั้นตอนการจัดการความรู้ ของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 2002) ได้กล่าวไว้ว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) หมายถึง การเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ (Creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม ซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่างๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุมีผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บไว้สร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างและการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลต่างๆ โดยการทำความเข้าใจข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูล โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาในความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล

5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) หมายถึง เทคนิควิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทั้งที่มีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์กร

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and Validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียนและการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์สำหรับความรู้และประสบการณ์ที่มากมายขององค์กร

## 2.2.4 องค์ประกอบการจัดการความรู้

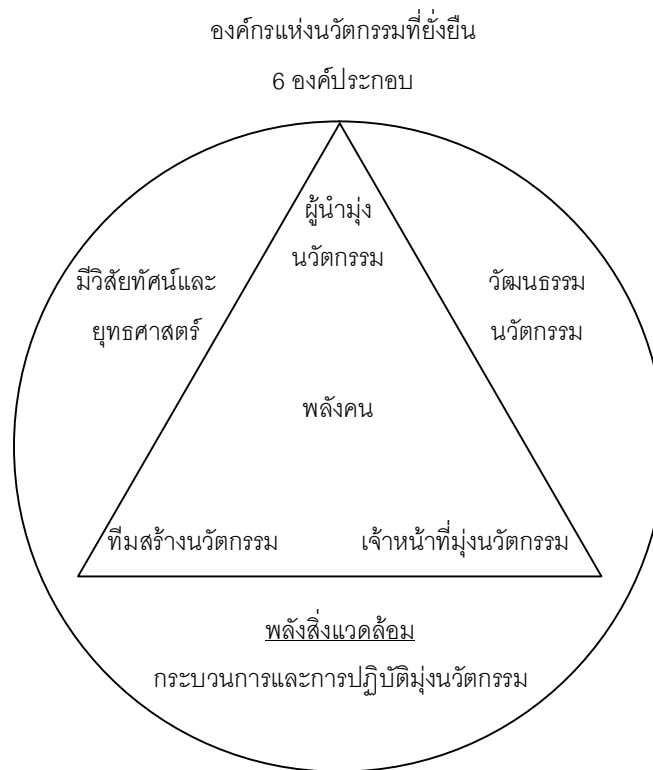
องค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากองค์ประกอบการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหาร นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดสำหรับองค์ประกอบการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ของ นันทิ จิตสว่าง (2549) ได้กล่าวว่าการทำให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ

- (1) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม
- (2) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร

- (3) มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
- (4) มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
- (5) มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
- (6) ส่งเสริมข้าราชการในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

โดยสรุปการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรจะมุ่งสร้างทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับพลังของบุคคล และพลังของสิ่งแวดล้อม โดยมีทีมผู้นำขององค์กรเป็นหลักในการขับเคลื่อน มีทีมงานรองลงมาสนับสนุน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่เน้นนวัตกรรม และมีกระบวนการและการปฏิบัติที่เน้นนวัตกรรมเป็นสิ่งสนับสนุนแนวทางดังกล่าว ดังแสดงในรูปภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 8 แสดงองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ยั่งยืน  
ที่มา: นัทธิ จิตสว่าง (2549)

2. แนวคิดด้านองค์ประกอบของวิจารณ์ ฟานิช (2549) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมเนื้อหา 10 ด้าน ดังนี้

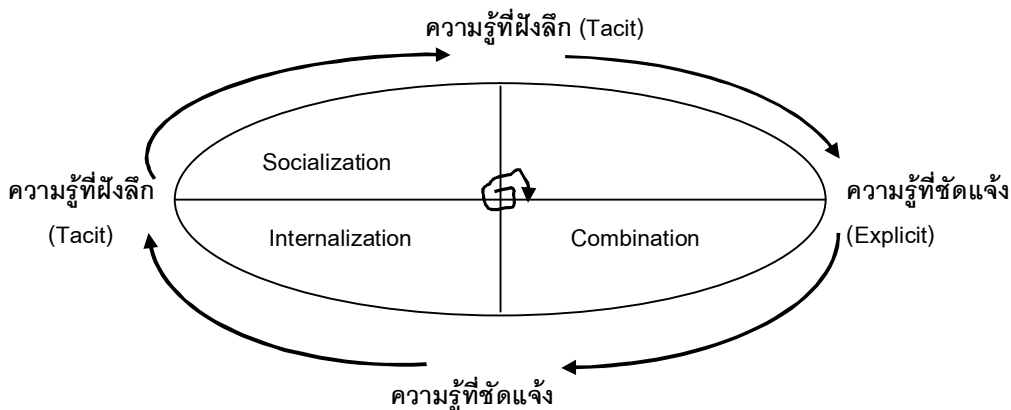
- (1) เป้าหมายของงานองค์กร
- (2) วิธีการกำหนดเป้าหมายเหมาะสมเพียงใด
- (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหรือไม่อย่างไร
- (4) การค้นหาความรู้จากภายนอกมีหรือไม่อย่างไร
- (5) คลังความรู้ขององค์กรง่ายต่อการเข้า การค้นหา ทันต่อยุคสมัย ฯลฯ เพียงใด
- (6) บุคลากร (People) มีทักษะของการแบ่งปัน (Sharing) , Identity, Codify Knowledge
- (7) กระบวนการ (Process)
- (8) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- (9) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ (ICT Tools)
- (10) การวัดประเมินผลงาน (Measurement)

### 2.3 วงจรการจัดการความรู้

วงจรการจัดการความรู้มีนักวิชาการและนักจัดการความรู้หลายท่าน อ้างถึงในณันศภรณ์ นิลอรุณ(2552) ที่ได้นำเสนอในเรื่องนี้ ดังนี้

โพลานีและโนนากะ (Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka 1991, อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2548: 16-17) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ที่ไม่ชัดแจ้งโดยความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit knowledge) จะมีมากกว่าความรู้ประเภทไม่ชัดแจ้ง (Tacit knowledge) เป็นสัดส่วนถึง 80:20 แต่ความรู้ทั้งสองประเภทจะมีการเปลี่ยนสถานะระหว่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) หรือ “SECI Model” ซึ่งได้คิดค้นโดยโนนากะและทาเคชิ (kujiro Nanaka และ Takeuchi) ดังแสดงภาพวงจรความรู้ของโนนากะและทาเคชิ ( Ikujiro Nanaka และ Takeuchi ; SECI)

ความรู้หมุนเวียนเปลี่ยนกันได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka



แผนภาพที่ 9 วงจรความรู้ (SECI)

การจัดการความรู้ คือการสร้าง “เกลียวความรู้” ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา พัฒนางาน  
ที่มา: บุญดี บุญญาภิจ และคณะ.(2548)การจัดการความรู้ :จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น. หน้า 17.

จากภาพแสดงวงจรการจัดการความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงความรู้เป็นกระบวนการคือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization (SECI) ซึ่งถือเป็นวงจรความรู้ที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ (New Knowledge Process) ดังนี้

1.การถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) เป็นการถ่ายทอดความรู้จากความรู้ไม่ชัดเจนจากบุคคลไปยังบุคคลเป็นการแบ่งปันและสร้างความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) จากความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของผู้สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงซึ่งกันและกัน การเล่าเรื่อง

2.การถ่ายทอดจากภายนอก (Externalization) เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มี และมีการเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเป็นการแปลงจากความรู้ไม่ชัดเจน หรือโดยนัยความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge)

3.การถ่ายเทมารวมกัน (Combination) เป็นการแปลง Explicit Knowledge โดยการรวบรวมความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่เรียนรู้มาสร้างความรู้ประเภทชัดเจน

(Explicit) ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารและการตัดสินใจดำเนินการเป็นไปด้วยความสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

4. การถ่ายเทกันเองภายใน (Internalization) เป็นการแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งมักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติ หรือทบทวน ย้อนรอยประสบการณ์ผู้อื่นแล้วนำประสบการณ์ความรู้นั้นมาเสริมความรู้ใหม่ให้กับตนเอง ทำให้เกิดการประยุกต์ความรู้จากการใช้งาน

เดฟ (Snowden, Dave J., 2005 : 4-7) เสนอมุมมองการจัดการความรู้อีกมุมมองหนึ่งว่า ความรู้เป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถจัดระบบได้ ไม่สามารถกล่าวได้ว่ามีการพัฒนาของข้อมูลไปสู่สารสนเทศความรู้และปัญญาตามลำดับเช่นนี้เสมอไป เพราะแม้ว่าสารสนเทศนั้นจะดีอย่างไร แต่ถ้าไม่ใช่สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ก็ไม่ทำให้เกิดปัญญาในขั้นตอนต่อไป เสมอไปเช่นเดียวกัน จึงทำให้การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักการของศิลปะหรือความเป็นธรรมชาติมากกว่าหลักการด้านวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่าความรู้นั้นเป็นประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถนำไปบริหารจัดการได้ง่ายเรียกว่า “ASHEN” คือ 1. Artefacts เป็นความรู้ที่อยู่ในลักษณะของเอกสาร เนื้อหา ลายลักษณ์อักษร 2. Skills เป็นความเชี่ยวชาญ เป็นทักษะในการปฏิบัติที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ 3. Heuristics เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ 4. Experience เป็นประสบการณ์ เป็นเทคนิคเคล็ดลับวิชา เฉพาะตนที่ยากจะถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นรับรู้ 5. Natural Talent เป็นพรสวรรค์ ที่เกิดตามธรรมชาติติดตัวกับบุคคลซึ่งยากที่จะจัดการ เป็นความรู้ที่ฝังลึก ยากในการถ่ายทอดออกมามากที่สุด นอกจากนั้นเขายังได้กล่าวถึง เวทีการสร้างความรู้ว่าในองค์การจำเป็นต้องมีเวทีสำหรับการพบปะ มีการปรับแปลงความรู้ให้เกิดเป็นสินทรัพย์เชิงความรู้ในองค์การนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นเวทีจริงหรือเวทีเสมือน ที่เรียกว่า Ba ก็คือ สถานที่เปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานได้พบปะ สังสรรค์ สร้างความรู้จัก คูนเคยรวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือเรื่องส่วนตัวซึ่งอาจใช้ได้ทั้งสถานที่จริง เช่น ห้องประชุมสัมมนา ห้องดื่มกาแฟ และสถานที่เสมือน เช่น Website Webboard homepage หรือลักษณะของ e-group เป็นต้น (สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 126)

คอรัป (Kolb, 1991 อ้างถึงในปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2550) กล่าวโดยสังเขปเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการการเรียนรู้ในองค์การไว้เป็น วงจรการจัดการความรู้หรือ “วงจรการเรียนรู้” (Learning Loop) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเรียงกันเป็นลำดับ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience: CE) คือ การเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ได้ด้วยตนเอง องค์การก็สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ตรงเช่นกัน กล่าวคือ องค์การที่เคยมีประสบการณ์ในการผลิตสินค้า หรือบริการใด หรือดำเนินการในตลาดใด มากๆ ก็มักจะได้บทเรียน ข้อคิด หรือข้อปฏิบัติจากประสบการณ์นั้นๆ มาก

2. การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation: RO) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตจากกรณีตัวอย่างที่ผู้อื่น แล้วนำมาคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง ตั้งข้อสังเกต ซึ่งมักทำให้ได้ความคิด บทเรียนหรือตัวแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ในอนาคต

3. การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization: AC) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การเรียนรู้ภาษา สัญลักษณ์ หลักการ ปรัชญาหรือแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งอาจได้มาโดยการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ จากตำรา โทรศัพท์และอินเตอร์เน็ตหรืออาจจะได้มาด้วยการค้นคิดด้วยตนเอง ซึ่งองค์การหลายแห่งสามารถพัฒนาก้าวหน้าไปด้วยการเรียนรู้โดยการคิดเชิงนามธรรมนี้เป็นจำนวนมาก ความสามารถในการเรียนรู้โดยการคิดเชิงนามธรรมจึงเป็นความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่เรียนรู้ เพราะการคิดในเชิงนามธรรมมักจะทำให้สามารถคิดไปถึงสิ่งที่ยังไม่เป็นรูปธรรม หรือยังเป็นไปไม่ได้ และหากองค์การใดสามารถทำสิ่งที่คนทั่วไปเชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ ให้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติขึ้นมา องค์การนั้นก็จะเป็นผู้ชนะทันที

4. การเรียนรู้โดยการทดลองทำและดูผล (Active Experimentation: AE) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยทำและเรียนรู้จากผลของการทำสิ่งนั้นในลักษณะของการลองผิดลองถูก ข้อสำคัญคือการทดลองทำนั้นต้องถือเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ คือ หากได้พยายามทดลองทำแล้ว แต่ผลออกมากลับเป็นความล้มเหลวก็ควรจะต้องถือว่าเป็นบทเรียนและไม่ควรทำต่อไปทั้งๆ ที่ไม่เห็นผลว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด

ลีโบวิทซ์ (Leibowitz 1999, อ้างถึงใน วรรณทร์ ภูเจริญ. 2548: 139) กล่าวถึงวงจรความรู้ไว้ประกอบด้วยวงจรการจัดการความรู้ 7 ประการ ได้แก่ 1.ระบุ ค้นหา กำหนดความรู้และแหล่งความรู้ (Identify) 2.การเก็บสะสม รวบรวมความรู้ (Capture) 3.การประเมินคุณค่า ดูว่าขัดแย้งกันหรือไม่ จริงหรือเท็จ (Select) 4. การเก็บไว้ในฐานข้อมูลขององค์การ (Store) 5.การประยุกต์ใช้แก้ปัญหา วิจัย พัฒนา (Apply) 6.การสร้างสรรคความรู้ใหม่ (Create) 7.การนำไปขายความคิด สร้างสินค้า ผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ๆ (Sell)

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2550: 27-35) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ในรูปแบบระบบและเขา ยังได้เขียนการจัดการความรู้จากสภาพการปฏิบัติงานจริง และเกิดการสังสมประสบการณ์ว่าการ

จัดการความรู้ที่มีกระบวนการและเป็นวงจรเชิงระบบของการจัดการความรู้ที่สามารถจำแนกได้ เป็นวงจรการจัดการความรู้สำหรับความรู้ชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง ดังนี้

#### 1. วงจรการจัดการความรู้สำหรับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

การจัดการความรู้สำหรับความรู้ที่มีอยู่แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) นั้น มีความสำคัญอยู่ที่การเข้าถึงความรู้ในขั้นตอนแรกเป็นสำคัญ แม้เราจะรู้ว่าความรู้อยู่ที่ใด แต่เข้าถึงไม่ได้ ก็ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แต่ประการใด ซึ่งความรู้ที่นั่นอาจจะมีอยู่ในรูปแบบเอกสาร หรือ เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ แต่เมื่อเข้าถึงได้แล้ว จะต้องพิจารณาถึงความรู้แยกแยะในส่วนที่เป็นเนื้อหา (Content) และบริบท (Context) ให้ชัดเจนและนำความรู้ที่นั่นไปตีความให้เข้ากับบริบทการใช้งานคือจะต้องมีการนำไปใช้โดยการประยุกต์หรือ adapt ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือ บริบทของการใช้งาน ขั้นตอนที่สามเป็นการใช้ไปปรับปรุงเพื่อหาสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice) สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานผู้ใช้อย่างเดียว หลังจากนั้นจึงเป็นการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ยกระดับ แล้วจัดเก็บให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่เพื่อให้สามารถสืบค้น เข้าถึงและนำไปใช้

#### 2. วงจรการจัดการความรู้สำหรับความรู้ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)

การจัดการความรู้สำหรับความรู้ที่มีอยู่ในแบบที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้แบบฝังลึกอยู่ในบุคคล การจะนำความรู้ออกมาใช้หรือจัดการได้นั้น จึงต้องเริ่มจากการสร้างมิตรสัมพันธ์หรือบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร และแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ จากนั้นเมื่อการนำมาเรียนรู้ร่วมกัน สนทนาค้นหาข้อดี ข้อด้อยเรียนรู้ข้อผิดพลาด เกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) หรือการสร้างความรู้ยกระดับ และสามารถที่จะนำไปปรับใช้ได้ให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งแก่องค์กร ตลอดจนผู้ใช้ความรู้นั้น

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เมื่อพิจารณาในเชิงระบบที่เป็นวงจรความรู้แล้ว สามารถที่จะจำแนกออกได้ 2 ส่วน แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันคือ ส่วนวงจรความรู้ที่อยู่ในลักษณะของความรู้ที่ชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง โดยมีการพยายามนำความรู้ไม่ชัดแจ้งเข้าสู่วงจรความรู้แบบชัดแจ้งให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดต่อไป

### 2.4 กลยุทธ์การจัดการความรู้

เมื่อก้าวถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ สืบเนื่องมาจากพัฒนาการของการจัดการความรู้ที่ริเริ่มดำเนินการจากบริษัทเอกชน และค่อยๆ มีการนำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ กลยุทธ์ที่มีการใช้กันมากจึงมักเป็นกลยุทธ์ที่การใช้กันในบริษัท และค่อยประยุกต์ใช้กับสถานการณ์กับองค์กรภาครัฐ



โดยแฮนเซนและเทอร์นี่ (Hansen and Tierney 2001, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 :111-113) กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

### 1. กลยุทธ์การสร้างระบบมาตรฐาน (Codification Strategy)

สำหรับองค์กรที่มีผลผลิตหรือบริการที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานโดยที่ลูกค้าหรือผู้ใช้มีความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไป ความรู้ขององค์กรจะได้รับการกำหนดรหัสและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลซึ่งบุคลากรขององค์กรนั้นสามารถที่จะเข้าถึงฐานข้อมูลและนำไปใช้ได้ง่าย แต่การใช้กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องลงทุนในการสร้างระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อสร้างหลักประกันให้กับผู้ใช้ว่าระบบสามารถที่จะนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. กลยุทธ์ที่เน้นการตอบสนองต่อความต้องการผู้ใช้ (Personalization Strategy)

ในองค์กรที่มีผลผลิตหรือบริการตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า จะมีความรู้ที่แบ่งปันได้โดยการติดต่อสัมพันธ์กันในระดับบุคลากร การที่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ก็เพื่อสร้างความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัวในการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ ไม่ได้มีจุดประสงค์หลักเพื่อการจัดเก็บความรู้ อย่างเช่น การจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษา หรือต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการลงทุนในการสร้างเครือข่ายภูมิปัญญาและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญให้สามารถปฏิบัติกรตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แฮนเซน และเทอร์นี่ ยังได้กล่าวถึงการพิจารณาเลือกการใช้กลยุทธ์ข้างต้นให้เหมาะสมต้องพิจารณาที่การสร้างคุณค่า และการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร และหากจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมยิ่งขึ้นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ คณะทำงาน ผู้รับผิดชอบและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะได้ตอบคำถามต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางอันนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ 1. ผลผลิตขององค์กรเป็นแบบมีมาตรฐานแน่นอนหรือขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้ 2. ผลผลิตหรือบริการนั้นเป็นแบบที่พัฒนาแล้วหรือต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. คนหรือพนักงานในองค์กรต้องพึ่งพาความรู้แบบชัดแจ้งหรือความรู้แบบไม่ชัดแจ้งในการแก้ปัญหา

เดโบวส์กี (Debowski 2006: 46-48) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เขาได้นำเสนอในลักษณะ The five Ps of Strategic knowledge management อย่างน่าสนใจ คือ

1. การวางแผน (Planning) การจัดการความรู้ต้องการกลยุทธ์ที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น คือ การวางแผนการจัดการความรู้ที่มั่นคงแน่นอน ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะกำกับ ติดตาม และพิจารณา

ผลกระทบที่เกิดขึ้นที่ชัดเจน โดยการวางแผนต้องระบุเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทั้ง การดำเนินการระยะสั้นและระยะยาว และประสิทธิผล ตลอดจนคุณค่าที่จะเกิดขึ้น ที่สำคัญการวางแผนจะต้องเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จได้จริง

2. บุคลากร (People) โดยการจัดการความรู้ที่สำคัญคือ การจัดการความรู้ที่ตัวบุคคลอัน เป็นกลยุทธ์แห่งคุณค่า การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง และ ศูนย์ของบุคคลไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จะเป็นกลยุทธ์สำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ การสร้างชุมชนปฏิบัติแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน การสร้างสังคมการเรียนรู้รูปแบบอื่น รูปแบบการมี ส่วนร่วมนั้นจะต้องมีการชักชวน โน้มน้าวให้เข้ามาสู่ความเป็นสังคม การร่วมมือกันด้าน เศรษฐกิจ การขนส่ง ฯลฯ ซึ่งล้วนจะได้ประโยชน์จากการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ร่วมกัน ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และในทางปรัชญาทั้งนี้ผู้นำในแต่ละ ระดับขององค์กร จะต้องเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญในการผลักดันให้ บุคลากร ได้พบกับความสำเร็จในการจัดการความรู้

3. กระบวนการ (Process) หลักการจัดการความรู้นั้นยังคงต้องการที่จะใส่การฝึกปฏิบัติ ไปในทางที่มีประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานขององค์กรจะต้องให้ความสนใจและทำความเข้าใจในการกระบวนการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งที่สำคัญคือการสร้างเครือข่าย ความรู้ที่หลากหลาย การสร้างชุมชนปฏิบัติที่มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน การสื่อสารการเปิด เวทีสาธารณะ และนำไปสู่การรับสมาชิกใหม่ เพื่อเข้ามาเชื่อมโยงการจัดการความรู้และรับ ประโยชน์ จากการจัดการความรู้ร่วมกัน การสร้างความตระหนักในการจัดการความรู้จะนำไปสู่ พัฒนาการที่ดีของการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะอาจจะสร้างความ กล้าหาญที่จะทำ ทำให้เกิดการแสวงหาช่องทางหรือโอกาสที่ดีกว่า

4. ผลผลิตจากการจัดการความรู้ (Products) กลยุทธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นที่ผลผลิต หรือบริการที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นผลิตออกมา ให้มีลักษณะของการได้รับการอบรมบ่มนิสัย ความกล้าหาญ การจัดส่ง ส่งต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ คือ กลยุทธ์สำคัญว่าผู้ใช้นั้นต้องการสิ่งใด โดยการพยายามดึงเอาความรู้มาไว้ให้ปรากฏชัดแจ้ง

5. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งในการจัดการความรู้นั้นสิ่งที่แน่นอน คือความ ต้องการในผลการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นการลงทุนที่ให้มูลค่าเพิ่มต่อการจัดการทั้งในแง่ของภูมิ ปัญญา และต้นทุนทางสังคมแก่องค์กร และในบางองค์กรนั้นยังต้องการความสมดุลทั้งในระยะ สั้นและระยะยาวของการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน และการพัฒนาในอนาคต โดยองค์กรแทบ ทั้งหมดนั้นต้องการค้นหาการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด อันนำไปสู่ผลสำเร็จ

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้านการจัดการต้นทุน แต่ก็ยังคำนึงถึงการดำเนินการครอบคลุมการ  
สร้างนวัตกรรมเพื่อนำธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่ท้าทาย โดยความคาดหวังในผลลัพธ์และตัวชี้วัด  
ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานหรือผลแห่งการจัดการความรู้ นั้นจะนำไปสู่ความปรารถนาที่  
ชัดเจนขององค์กรนั้น

องค์กร APQC (American Productivity Quality Center, อ้างถึงใน วิจารณ์ พานิช,  
2550: 1) ได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่สำคัญ 6 ประการคือ 1.จัดการความรู้ทั่วทั้ง  
องค์กร 2.ถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) 3.กลยุทธ์ให้ความรู้กับลูกค้า 4.  
กลยุทธ์ปัจเจกบุคคล 5.กลยุทธ์จัดการสินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual asset) และ 6.กลยุทธ์  
สร้างความรู้และนวัตกรรม

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2550 : 21-25) เขาได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยสรุปได้ว่า  
การจะจัดการความรู้อย่างไรนั้น ผู้ดำเนินการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจในเรื่องความรู้ที่จะ  
เข้าไปจัดการให้แจ่มแจ้งเสียก่อนว่า เป็นความรู้ประเภทใด คือ 1.ความรู้ประเภทที่หนึ่ง คือ  
Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมอันเกิดจากการทดลอง พิสูจน์  
กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จนเป็นความรู้ทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้หลายบริบท ไม่ค่อยมี  
ข้อจำกัด ซึ่งอาจจะได้รับการบันทึกอยู่ในเอกสารเชิงวิชาการ เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี  
กฎเกณฑ์ เนื้อหา วิธีการ 2.ความรู้ประเภทสอง คือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัว  
คน เป็นเคล็ดวิชาภูมิปัญญาของคนที่มาจากการปฏิบัติ การใช้ปฏิภาณ ไหวพริบ การแก้ปัญหา  
การลองผิดลองถูก สัมผัสประสบการณ์ เกิดเป็นเทคนิค วิธีการ เนื้อหา เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งาน  
บรรลุความสำเร็จได้เช่นกันโดยความรู้ทั้งสองชนิดนี้ต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินการที่แตกต่างกันไป  
คือ

1. กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เน้นการใช้การ  
เรียนรู้ยกระดับ การรวบรวมจัดเก็บความรู้ ทำความเข้าใจตีความแล้วนำไปปรับใช้

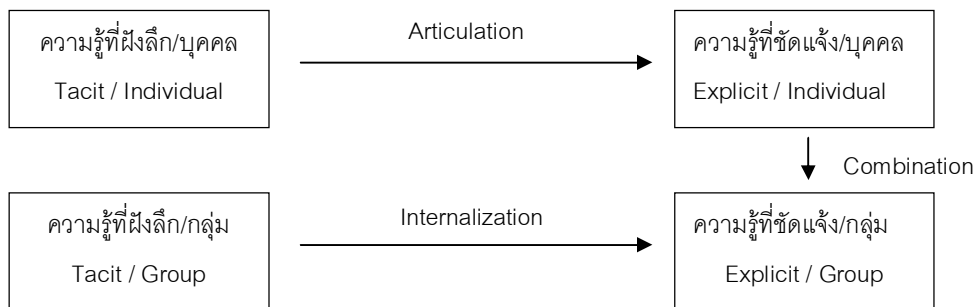
2. กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะใช้กลยุทธ์ด้าน  
มนุษย์สัมพันธ์และศิลปะการเข้าถึงมากกว่าคือ การมีใจแบ่งปัน (Care & Share) การเรียนรู้  
ร่วมกัน (Capture & Learn) การสร้างความรู้และยกระดับความรู้เข้ามาสู่องค์กรหรือสร้างความรู้  
ให้ชัดแจ้งขึ้นมา (Create & Leverage) เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่และนำไปใช้ (Applied & Utilize)  
Roger 1983 กล่าวถึง การยอมรับการจัดการความรู้ในฐานะการยอมรับนวัตกรรมโดยเสนอ  
กระบวนการยอมรับนวัตกรรม 5 ขั้น ได้แก่ 1.ขั้นความรู้ เป็นขั้นแรกที่บุคคลที่ได้รู้จักนวัตกรรม  
แสวงหาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม รับรู้ว่ามันนวัตกรรมและรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้

ถึงวิธีการใช้หลักการ ทฤษฎีและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับนวัตกรรม 2.ขั้นการจูงใจ เป็นขั้นเกี่ยวกับทัศนคติ ความชอบไม่ชอบซึ่งความรู้สึที่จะส่งผลต่อการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นตามวิธีการของแต่ละบุคคล โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตนเองและประเมินนวัตกรรม 3.ขั้นการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนที่บุคคลจะเกิดการตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้นๆ โดยการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ การได้ทราบถึงประโยชน์ในขั้นที่ผ่านมา 4.ขั้นการนำไปใช้เป็นขั้นที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลใช้ประโยชน์โดยต้องรู้วิธีการใช้ วิธีการแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น 5.ขั้นการยืนยันเป็นขั้นที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ทดลองใช้นวัตกรรมนั้น ทดลองใช้แล้ว ทำให้ทราบถึงความจำเป็นและข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมในจำนวนที่มากพอที่จะตัดสินใจใช้นวัตกรรมนั้นต่อไปหรือไม่

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้นั้น จำแนกเป็นการใช้กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับประเภทความรู้ ลักษณะผลผลิตบริการขององค์กรนั้นๆ ก็จะสามารถเป็นข้อพิจารณาเลือกกลยุทธ์และนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดีขึ้น

## 2.5 การจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้

ผู้ปฏิบัติงานควรรู้ว่าการตกผลึกของความรู้ความสามารถทำได้อย่างไร ดังนั้นแนวคิดเรื่องคลังความรู้ (Knowledge Assets) จึงเป็นประโยชน์ที่ช่วยทำให้เกิดสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรในส่วนที่จำเป็นต้องรู้ว่าอะไรที่คลังความรู้ขององค์กรควรมี (Natarajan and Shekhar, 2001 : 27) สำหรับการจัดการความรู้เชื่อว่าองค์กรสามารถใช้ความสำเร็จได้เมื่อมีการเผยแพร่ความรู้ และเกิดการแบ่งปันอย่างจริงจัง พร้อมกับการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านการถ่ายโอนความรู้จากแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม ดังรูปภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 10 แสดงการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ของนาราราจันและเชคฮาร์  
ที่มา Natarajan and Shekhar, S, 2001.

สำหรับสิ่งที่ควรทราบในการถ่ายโอนความรู้ของฮอลล์และโจนาธาน (Jeremy Hall and Jonathan Sapsed 2005: 57-76) ได้สรุปถึงประเภทของการถ่ายโอนความรู้ 4 ประเภท ได้แก่ การถ่ายโอนเป็นเรื่องๆ ภายในทีมเดียวกัน (Serial Transfer Within the Same Team) การถ่ายโอน

ทางใกล้กับทีมในสถานที่แตกต่างกัน (Near Transfer To A Team In A Within the Same Team). การถ่ายโอนทางไกลของหน้าที่ที่ไม่เป็นงานประจำ (Far Transfer Of Non-Routine Tasks). และ กลยุทธ์การถ่ายโอนของความรู้ที่ซับซ้อนและการถ่ายโอนที่เชี่ยวชาญ (Strategic Transfer Of Complex Knowledge And Expert Transfer: Dixon, 2000)

นอกจากนี้เบอร์กินชอว์และคณะ (Birkinshaw et al, 2002) ได้กล่าวถึงระบบความรู้ที่ฝังลึก (System-Embedded Knowledge) ว่า สังคมและระบบทางกายภาพที่แวดล้อมเป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กร สำหรับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ถือเป็นบทบาทสำคัญขององค์กร ซึ่งอาจมาจากโครงสร้างที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการร่วมกับปัจจัยทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ บรรทัดฐาน ปรัชญาทางการจัดการและระบบการให้รางวัล (Zack, 1999) สำหรับการถ่ายทอดความรู้ระหว่างโครงการเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำได้ยาก เพราะหาไม่มีมีความต่อเนื่องตลอดจนข้อจำกัดจากการรวบรวมความรู้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้

## 2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เป็นวิธีสำหรับการจัดการความรู้ โดยมุ่งจัดการความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้งและแบบที่ฝังลึกให้มีประสิทธิภาพในองค์กร (Moody และ Shanks, 1999) สำหรับการเพิ่มคุณค่าของการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับระบบการจัดการความรู้เพื่อเอื้อต่อการพัฒนา การเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ (Duke et al., 1999 ; Bonner, 2000) โดยจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่ถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จะถูกออกแบบที่สามารถเอื้อต่อการแบ่งปันและบูรณาการความรู้ระหว่างข้อมูลและสารสนเทศได้เป็นอย่างดี (Bolloju et al., 2002) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

### 1. การใช้ระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้เป็นวิธีการพัฒนาการเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ทั้งแบบชัดแจ้งและแบบฝังลึกทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากแหล่งทรัพยากรขององค์กรอื่นๆ (Alaviและ Leidner, 1999) สำหรับการให้ระบบการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Alavi&Leidner, 2001) ได้แก่

1.1 การจัดองค์กร และการแบ่งปันการถ่ายโอน โดยมีการเปรียบเทียบกันภายใน องค์กรเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

1.2 การสร้างระบบความรู้ขององค์กร เช่น สมุดหน้าเหลืองขององค์กร ซึ่งเป็น สารสนเทศของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

1.3 การสร้างเครือข่ายความรู้และแผนที่ความรู้

## 2. สารสนเทศ

ระบบการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนทางความรู้ในองค์กร ได้แก่ สารสนเทศของคณะทำงานซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการระบุว่า บุคคลนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะและความรู้อะไรบ้าง นอกจากนี้สารสนเทศยังมีส่วนช่วยในการ สนับสนุนลูกค้าในด้านวิธีการและเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกซึ่งทำให้งานบริการมี ประสิทธิภาพ (Chait, 1999)

## 3. วัฒนธรรม

ระบบการจัดการความรู้มีหลายลักษณะ ซึ่งระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะ รวมถึงวัฒนธรรมโดยรวม ซึ่งมีได้มุ่งแค่เพียงเทคโนโลยีเท่านั้น (Alavi และ Leidner, 1999)

## 4. มุมมองด้านการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ที่จะมีประโยชน์สูงสุดได้นั้นต้องมีมุมมองด้านการจัดการความรู้ (Wang & Plaskoff, 2002) ที่สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 องค์กร (Organization) ได้แก่ วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบายการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เครือข่ายทางสังคม และการเสริมแรง (Reinforcement)

4.2 บุคคล (People) ได้แก่ ความจำเป็น (Needs) ความคาดหวัง (Expectations) ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge)

4.3 กระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนการงาน (Task Flow) การเปลี่ยนแปลง (Variance) ขอบเขต (Boundaries) และการจัดลำดับการมาก่อน (Priority)

4.4 เทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ การใช้ประโยชน์ (Usability) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสามารถในการยอมรับ (Acceptability)

## 5. การแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ต้องการแนวคิดที่แตกต่างกัน และเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยน สารสนเทศที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเชื่อมโยงกับบุคคล หรือการสร้างเว็บไซต์ไว้เพื่อสื่อสารการ คิดร่วมกันของบุคคล การแบ่งปันความรู้ หรือการสร้างความรู้ใหม่ ดังนั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ในการเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์กับระบบสารสนเทศ โดยเน้นความเป็นชุมชนถึงความเป็นเจ้าของที่บุคคลนั้นสามารถใช้ได้ (McDermott, 1998) ดังนั้นเพื่อให้ความรู้และองค์กรมีประสิทธิภาพจึงควรดำเนินการดังนี้คือ 1) การพัฒนาชุมชน 2) มุ่งความรู้เป็นสิ่งสำคัญทั้งในส่วนของธุรกิจและบุคคล 3) สร้างปัญหาเพื่อก่อให้เกิดการคิดระบบที่ดีสำหรับการแบ่งปันสารสนเทศ 4) ชุมชนได้พิจารณาว่าอะไรที่จะใช้ในการแบ่งปัน และแบ่งปันได้อย่างไร 5) สร้างชุมชนเพื่อสนับสนุนโครงสร้าง 6) ใช้กรอบของชุมชนสำหรับความรู้ขององค์กร 7) การบูรณาการความรู้ไปสู่กระบวนการตามธรรมชาติ 8) จัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ระบบการจัดการความรู้ สารสนเทศ วัฒนธรรม มุมมองด้านการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ รวมถึงแรงบันดาลใจภายนอก ความซับซ้อนของงาน ปัจจัยด้านบุคคล องค์กร การจัดการที่สนับสนุนปัจจัย คุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ การได้ผลประโยชน์ การได้รับความเป็นมิตรกับผู้ใช้ ความสนใจ ความรับผิดชอบ การริเริ่ม การยอมรับ การใช้โครงการนำร่อง การเจริญเติบโตตามธรรมชาติ การนำไปใช้ในองค์กร และการใช้ให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จึงควรนำประเด็นดังกล่าวไปพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 2.7 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดการถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาจากหนังสือ บทความรายงานและสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งสรุปได้ดังนี้

### 2.7.1 สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

#### 1) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ในประเทศสหรัฐอเมริกา:

หน่วยงานทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา โดยยึดหลัก No child left behind me ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพคนทุกวัยโดยการจัดการความรู้ให้กับผู้รับบริการโดยตรง ซึ่งมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีรูปแบบการนำเสนอข้อมูลในแต่ละด้าน คือ ด้านนักเรียน (Student/Pupil) ด้านผู้ปกครอง (Parents and Holder) ด้านครูผู้สอน (Teachers) และด้านผู้บริหาร (Administrator) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการจัดการและการพัฒนาการเรียนการสอน รวมถึงพัฒนาความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาของชาติ ทั้งนี้

ทั้ง 50 มลรัฐของสหรัฐอเมริกาได้ประมวลการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) สารจากผู้บริหารการศึกษา 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การดำเนินธุรกิจและบริการจัดการศึกษา 4) การบริการและการบริหารทั่วไป การขนส่ง 5) การจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ 6) การพัสดุ การเงินและบัญชี 7) การจัดเทคโนโลยีและบริการสนับสนุน 8) การบริการนักเรียนและบริการการเรียนรู้ (Service Learning) 9) การปฏิบัติงาน 10) วิชาการและหลักสูตร 11) การศึกษาพิเศษ เป็นต้น

การนำเสนอความรู้ที่มีการบริหารจัดการเรียบร้อยแล้วจะนำเสนอผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีที่สะดวกและเหมาะสมกับผู้ใช้ที่จัดแยกประเภทตามกลุ่ม และตามระดับการใช้งานในการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ เช่น ด้านครูผู้สอนมีการจัดการความรู้เป็นหมวดหมู่ให้เป็นหมวดหมู่และน่าสนใจ ด้านผู้เรียนมีการนำเสนอแนวข้อสอบ แบบวัดประเมินผล เทคนิควิธีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียน รวมถึงเรื่องขบขันเพื่อผ่อนคลายและสร้างสรรค์จินตนาการทำให้การนำเสนอความรู้น่าสนใจยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญการจัดการความรู้ผ่านไปยังผู้ปกครอง นักเรียน และครอบครัวที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้มีการจัดการความรู้ร่วมกัน (Colorado Springs School District II, 2010 and National Center Education Statistics, 2010) ซึ่งมีสาระที่เห็นได้จากการจัดหมวดหมู่ความรู้และการนำเสนอ เช่น ความรู้ของครอบครัว (Family Access) ความคิดผู้ปกครอง (Idea of Parents) การเปิดโอกาสให้ลงสมัครเข้าศึกษาหาความรู้ (Open Enrollment Application Info) คู่มือผู้ปกครอง (Parents Handbook) หรือโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับเด็กพิเศษ (Gifted and Talented Program) ซึ่งแต่ละส่วน หมวดหมู่ที่ได้จัดให้มีการนำเสนอสาระความรู้มีการถ่ายโอนและการจัดการความรู้ให้ทั่วถึงและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก

## 2) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ของสหราชอาณาจักร

สภาพปัจจุบันของการจัดโครงสร้างองค์กรทางการศึกษาในสหราชอาณาจักรจะแบ่งให้เขตพื้นที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบในแต่ละเขตโดยมีสำนักเขตพื้นที่การศึกษา (District Administrative's Office) รับผิดชอบในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยมีการจัดเป็นหมวดหมู่ต่างๆ เช่น การพัฒนาวิชาการ การพัฒนาวิชาชีพ โดยเฉพาะการนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพที่ไปถึงผู้เรียนและผู้ปกครองเช่น โปรแกรมพัฒนาด้านพฤติกรรมและอารมณ์ (Program for Emotional/Behavioral Disabilities) โปรแกรมสำหรับการช่อมเสริมความรู้ (Programs for Cognitive Disabilities) การบริการด้านภาษา (Speech and Language Services) และด้าน



อื่นๆอีกมากมาย นอกจากนั้นในแต่ละพื้นที่ที่มีการถ่ายโอนและการจัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับบริบทของแต่ละพื้นที่ทั้งความรู้ในรูปแบบของสารสนเทศ(Information) แบบฟอร์มต่างๆ (Forms) และความรู้จากการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลและความรู้อื่นๆ โดยผู้เรียนสามารถลงทะเบียนผ่าน User Name และรหัสผ่านโดยใช้พื้นที่ส่วนนี้ว่า Classroom Access for Students and Parents เพื่อเข้าไปค้นคว้า อ่านหนังสือหรือตำรา รวมทั้งเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ

### 3) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ในประเทศออสเตรเลีย

การจัดการความรู้ของออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียนที่หลากหลายนการให้บริการที่เน้นเชื่อมโยงโดยใช้ระบบคมนาคม การสื่อสารเข้าช่วย ส่งเสริม สนับสนุนช่องทางทางการเข้าถึงความรู้ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับอาจารย์และผู้เรียน โดยสนใจในการพัฒนาครูผ่านช่องทาง Tele-Teaching นอกจากนั้นเป็นการเผยแพร่ความรู้และวิธีการเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ที่น่าสนใจ เช่น การให้ข้อมูล(Information) การเชื่อมโยงไปสู่แหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย (Popular Links) การสอนและอาชีพ(Teaching and Careers)เพื่อไปนำไปสู่การพัฒนาเส้นทางอาชีพและความเป็นวิชาชีพ โดยการถ่ายโอนและการจัดการความรู้ที่เปิดโอกาสให้มีช่องทางศึกษา เรียนรู้และพัฒนา มีการจัดกลุ่มการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศจาก Teaching Learning , Leadership Learning, Staff Learning, การช่วยเหลือ (Mentoring) , การบริการงานวิจัยแบบปฏิบัติการ(Action Reseach) การวิจัยและประเมินผล(Research and Evaluation) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Exchange: PLE) การประชุม (Conference) ตลอดจนการเชื่อมโยงข้อมูล ความรู้ (Links) และเหตุการณ์ ข่าวสารนำรู้ต่างๆ (News and Events) และยังมี การลงทะเบียนเข้าไปศึกษาต่อเนื่องและเรียนรู้ในหลักสูตรเฉพาะและประสานงานให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้อันดี รวมถึงเปิดช่องทางการเรียนรู้ Education A-Z สู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกหมวดการเรียนรู้สำหรับทุกคน(The Department of Education and Training, 2011)

### 4) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ในประเทศนิวซีแลนด์

นิวซีแลนด์มีการจัดการความรู้โดยองค์กรที่มีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุนทั้งในรูปแบบของ รัฐและเอกชน ซึ่งบางหลักสูตรมีการจัดการความรู้เฉพาะสมาชิก บางหลักสูตรเปิดให้บริการโดยไม่มีค่าใช้จ่าย สำหรับผู้ใช้โดยทั่วไปจะมีการบริการ (Learn Network NZ, 2011) เช่นการออกแบบหลักสูตร (Curriculum Design) การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21(21<sup>st</sup> Century Learners) พฤติกรรม (Behavior) ผู้นำและการจัดการ(Leadership and Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Leaders) การเรียนรู้โดยใช้ตัวเลขเป็นฐาน (Numery based Learning) ประสิทธิภาพการเรียนรู้

(Effective Learning) การคิด(Thinking) การเริ่มต้นเป็นครู(Beginning Teachers) เทคโนโลยี การสื่อสาร(ICT) การเรียนรู้จากการอ่านและเขียนเป็นฐาน(Literacy based learning) เป็นต้น

#### 5) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ในประเทศญี่ปุ่น

การจัดการศึกษาและการจัดการความรู้ในประเทศญี่ปุ่นนับว่ามีความเจริญก้าวหน้ากว่าประเทศอื่นๆในเอเชีย โดยมีความทันสมัยจากการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ คือ การปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างสังคมญี่ปุ่นใหม่ที่เป็นประชาธิปไตยและจัดการศึกษาแบบให้เปล่าจำนวน 9 ปี ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและกระจายอำนาจการบริหารสู่ท้องถิ่นเป็นอย่างมาก สำหรับประเด็นการจัดการความรู้ตลอดจนการบริหารจัดการต่างๆเพื่อส่งผ่านการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนมีการพัฒนาผ่านกระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย และเน้นความสำคัญของผู้รับประโยชน์ระดับต่างๆ เช่น ความรู้สำหรับผู้บริหาร ความรู้สำหรับครู ซึ่งมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะผ่านกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถด้านวิชาการ (Improve Academic Ability) และยังเน้นการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาต่างๆ และในบางโอกาสยังมีการจัดโครงการแบบอาสาสมัครชุมชนเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ (Local community Volunteer Activities Promotion Projects) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Ministry of Education Culture, Sports, Science and Technology, 2012)ซึ่งระบบเทคโนโลยีมีผลมากสำหรับการจัดการความรู้ของญี่ปุ่น

#### 6) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ในประเทศเกาหลี

ประเทศเกาหลีมีการส่งเสริมและดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม คือ การที่รัฐบาลลงทุนสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้(Lifelong Learning City) จำนวน 6 แห่ง เพื่อให้มีการดำเนินงานในระดับภูมิภาคและระดับประเทศเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 53) การจัดให้มีสถาบันการศึกษาไซเบอร์โดยรัฐบาลส่งเสริมระบบการศึกษาทางไกลมากขึ้น โดยเปิดเป็นแหล่งการเรียนรู้ระดับมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไซเบอร์มากขึ้น ตลอดจนยกระดับสถานศึกษาระดับนี้ให้เทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยอุดมศึกษา ที่สำคัญการจูงใจให้ทุกคนมีการจัดการความรู้และการเรียนรู้ในเทศกาลการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น ในเกาะเชจู(Jeju)ซึ่งมีพื้นที่ที่เป็นเกาะที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนและผู้นำในการเรียนรู้แบบ E-Learning ซึ่งการพัฒนาด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการความรู้ให้กับผู้เรียนสามารถเรียนจากโปรแกรมได้หลากหลายวิชาทำให้มีความเท่าเทียมกันในโอกาสการ

เรียนรู้ สามารถเรียนได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ (Jeju Special Self-Governing Provincial Office of Education, 2011) นอกจากนี้การจําจัดโครงสร้างของสํานักการศึกษาในเขตพื้นที่เชจู ยังมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อการถ่ายโอนและการจัดการความรู้ตามยุทธศาสตร์ของการจัดการศึกษาโดยมีหน่วยการศึกษาและวิจัย (Educational and Science Research Institute) และหน่วยงานอื่นๆ อีก 6 หน่วยงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (Jeju City District Office of Education, 2011)

### 7) การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ในประเทศมาเลเซีย

การจัดการความรู้ของมาเลเซียมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการและนำเสนอจากผู้ดำเนินการไปสู่ผู้ใช้ โดยมีองค์กรกลางสนับสนุนการดำเนินงานส่วนนี้คือ My School Net ซึ่งมีการนำเสนอเนื้อหาที่เหมาะสมกับระดับ การจัดชั้นเรียนมีการนำเสนอการจัดการเรียนการสอน เนื้อหาการเรียนใช้เทคนิคให้ผู้เรียนสามารถผ่านช่องทางสื่อสารที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

### 8) การถ่ายโอนความรู้และจัดการความรู้ในประเทศสิงคโปร์

Standards, Productivity and Innovation Board หรือ SPRING เป็นหน่วยงานด้านการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับ KM ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ จุดเริ่มต้นของการทำ KM ใน SPRING เกิดจากการที่มีพนักงานส่วนใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในวัยหนุ่มสาวมีความคิดที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จึงต้องมีเครื่องมือในการรวบรวมหรือจัดการแนวคิด/ความรู้ เพื่อให้เกิดการทำ KM ขึ้นอย่างเป็นระบบการทำ KM ของ SPRING เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อบูรณาการและนำความรู้จากทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษามาใช้ในการสร้างคุณค่าร่วมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ในช่วงแรกก่อนปี พ.ศ. 2541 การทำ KM ของ SPRING มุ่งเน้นที่การจัดการโครงสร้างระบบสารสนเทศเป็นหลักให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและระบบสื่อสารที่สะดวกในสถาบันอุดมศึกษา

ต่อมาได้มีการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของพนักงาน พบว่าพนักงานบางส่วนยังไม่เห็นความสำคัญและไม่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับฝ่ายงานอื่น ๆ ดังนั้น จึงกำหนดให้แต่ละฝ่ายพิจารณาว่าควรกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างความรู้เรื่องใดบ้างในฝ่ายงานของตนซึ่งสอดคล้องกับทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการเริ่มเข้าสู่ยุคที่ 2 ของการทำ KM ใน SPRING คือช่วงประมาณปี พ.ศ.

2542-2545 เป็นช่วงของการสร้างความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอความคิดเห็นผ่านเวทีต่าง ๆ แต่ยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในฝ่ายงานของตนเองเป็นส่วน ใหญ่ และในยุคปัจจุบัน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา สถาบันอุดมศึกษาเริ่มมองว่าความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาจากทุกฝ่ายงานเข้า ด้วยกัน วางแผน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสร้างช่องทางการแลกเปลี่ยนและ เครือข่ายความรู้มากขึ้น SPRING กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำ KM ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของสถาบันอุดมศึกษา และใช้กรอบการบริหารจัดการในการทำ KM ที่เรียกว่า “GREAT Model” ซึ่งประกอบด้วยการสร้างองค์ความรู้ (Generate) โดยพิจารณาว่าความรู้อะไรที่ยังขาดอยู่และต้อง สร้างขึ้นใหม่ การนำความรู้มาจัดเป็นระบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ (Represent) การทำให้คนสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ได้ (Access) และการถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน(Transfer) โดยกระบวนการทั้ง 4 นี้ ต้องเป็นวงจรที่มีการเรียนรู้ ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องมีผู้นำ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างพื้นฐาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการทำ KM จึงจะเกิดผลสำเร็จได้ บทเรียนในการทำ KM ของ SPRINGสรุปได้ดังนี้

1. ต้องมีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ สร้างสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นด้าน KM และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังชัดเจน
2. ควรทำอย่างเป็นขั้นตอน ไม่กำหนดขอบเขตที่กว้างเกินไป
3. ไม่ทำ KM โดยมองในลักษณะการทำว่าเป็นเพียงโครงการหนึ่งเท่านั้น ต้องมองภาพรวม และเชื่อมโยงสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และให้ทุกคนมีส่วนร่วม
4. ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องเข้าใจระบบที่มีอยู่และลงทุนเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม บูรณาการให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนั้น บริษัท National Computer Systems Pte Ltd. หรือ NCS เป็นบริษัทที่ ให้บริการด้านระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารแก่สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในสิงคโปร์ NCS นำ KM มาใช้ใน 2 รูปแบบ คือ 1) ใช้ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานสะดวก ขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) เป็นบริการ ให้คำปรึกษาด้าน KM แก่ลูกค้าที่สนใจในการทำ KM จุดเริ่มต้นในการนำ KM มาใช้ใน NCS เกิด จากแนวคิดที่มองว่า ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ทักษะมนุษย์ ทักษะทางปัญญาการสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ มีค่ามากกว่า สินทรัพย์ที่จับต้องได้(Tangible Asset) เช่น เงิน อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่าง ๆ ประกอบกับกลยุทธ์

ของสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ได้ระหว่างกันทำให้มีการริเริ่มทำ KM อย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้าน KM ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่างของกลยุทธ์สถาบันอุดมศึกษา และช่องว่างของความรู้

ช่องว่างของทั้งกลยุทธ์สถาบันอุดมศึกษาและความรู้ที่ได้ก็จะนำมาใช้ในการกำหนดว่าควรจัดทำกลยุทธ์เกี่ยวกับ KM ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้การทำ KM ของ NCS เริ่มจากการตั้งผู้รับผิดชอบ การกำหนดและจัดทำระบบ การกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) ขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ หัวข้อหรือประเด็นต่าง ๆ ในการทำ CoP จะเริ่มจากความต้องการของกลุ่มที่เห็นพ้องต้องกัน โดยมีทีมงาน KM คอยช่วยในการจัดสรรหัวข้อเรื่องและหาวิธีหรือกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันได้ รวมทั้งมีกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากการทำ CoP ของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ประโยชน์แก่สถาบันอุดมศึกษา คือมุ่งเน้นการรวบรวมความรู้ที่ได้จากแต่ละคนในการทำงาน ร่วมกับการสร้างโอกาสให้คนได้พบปะสังสรรค์เพื่อ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีจากประสบการณ์ในการทำ KM ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการให้คำปรึกษาให้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ NCS สามารถสรุปปัจจัยสำคัญในการทำ KM ได้ดังนี้ 1. สิ่งสำคัญที่สุดในการทำ KM คือ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยลงมือทำจริงให้เห็น 2. ในการทำควรมีการวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจให้ชัดเจน และหาเครื่องมือ รวมทั้งทำให้ตรงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา 3. ควรทำให้เกิดการยอมรับจากผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำ รวมทั้งมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 4. มีกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล การทำให้เข้าถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 5. เชื่อมโยงการทำ KM เข้ากับความรู้ที่มีอยู่ 6. เน้นการทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนข้ามสายงาน 7. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจประโยชน์ และขั้นตอนการทำอย่างชัดเจน และสร้างการมีส่วนร่วม

### 2.7.2 การจัดการความรู้ในประเทศไทย

สถาบันการจัดการความรู้ในเพื่อสังคม (สคส.) เป็นองค์กรหนึ่งของการจัดการความรู้ในประเทศไทย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องโดยองค์กรนี้เป็นโครงการหนึ่งภายใต้การสนับสนุนในด้านงบประมาณจากคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัยแห่งชาติ (สกว.) ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่พฤษภาคม 2545 หลังจากนั้นโครงการนี้ได้ปรับรูปแบบการดำเนินงานเป็น

มูลนิธิตั้งแต่กุมภาพันธ์ 2551 โดยมีวิสัยทัศน์ว่าจะเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทยร่วมทำงานกับภาคีที่หลากหลายทั้งทางตรงและทางอ้อม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้สามารถประสานเครือข่ายทั้งความรู้เก่าและความรู้ใหม่ให้เป็นช่องทางการสื่อสาร การแบ่งปันความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ นำสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยนำประสบการณ์ตรงมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน(After Action Review) ชุตสนุนที่ริยสนทนา ชุตถาวรปัญญา มาปรับมุมมองให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของการจัดการความรู้สู่ชุมชนการปฏิบัติจนเกิดเป็น ชุมชนนักปฏิบัติ(Community of Practice) ซึ่งมีกิจกรรมที่ชัดเจนมากที่สุดในขณะนี้คือ การจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บบล็อก(Weblog)ชื่อ "GotoKnow.org" ในระยะหลังการจัดการความรู้ของ สคส.ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ท้องถิ่น ภาคประชาชน และมีการส่งเสริมเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology) เข้ากับชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางทำให้การจัดการความรู้ได้รับการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนเกิดความสะดวกและง่ายมากขึ้น นอกจากนั้นยังจัดให้มี เวทีเสวนา "KM Research Forum" ที่จะเป็นเวทีให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้กำลังทำวิจัยด้านการจัดการความรู้หรือใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันผ่านช่องทาง <http://gotoknow.org/post/tag/kmr> ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี และจุดเน้นของการจัดการความรู้ของ สคส.คือผู้ดำเนินกิจกรรม(คุณกิจ)ที่ปฏิบัติงานและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Knowledge Sharing) ผู้อำนวยการความสะดวก(คุณอำนวย)และผู้นำ/ผู้บริหารระดับสูงที่เอื้อโอกาสสิ่งต่างๆให้กับการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ (คุณเอื้อ หรือ Chief Knowledge Officer :CKO) ที่ต้องแสดงบทบาทหลักในการกระจายความรู้ ออกจากศูนย์กลางสู่ชุมชนนักปฏิบัติ โดยจัดโครงสร้าง สิ่งแวดล้อมและตรวจสอบขุมความรู้ให้เกิด การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร รวมถึงช่วยกระตุ้น และขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับมหภาคและเป็นแรงผลักดันการจัดการความรู้ให้กับ องค์กร หน่วยงานทั้งองค์การภาคธุรกิจหรือเอกชน ภาครัฐและภาคประชาชนตลอดจน สถาบันการศึกษาหลายแห่งที่ดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในขององค์กร และในระดับประเทศ

สรุปสภาพปัจจุบันของการถ่ายโอนและการจัดการความรู้ของประเทศต่างๆ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการทางการ

บริหารการศึกษาที่สามารถนำมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้มีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จตามกรอบนโยบายการศึกษาของประเทศ ซึ่งในแต่ละประเทศมีความคล้ายคลึงกันในแง่ที่มีการนำการจัดการความรู้มาเสนอขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบระบบการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยแสดงความสำเร็จดังกล่าวผ่านช่องทางการสื่อสารโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นระบบสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ให้ผู้ใช้หลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มีการพัฒนามาเสนอให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้งานกับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุงในส่วนเนื้อหาและเทคนิค วิธีการทางบริหารจัดการการเรียนการสอน การปฏิบัติงานซึ่งมีการนำเสนอใน 2 ลักษณะ คือ 1) นำเสนอตามกรอบภารกิจหรืองานขององค์กร 2) นำเสนอตามความต้องการของผู้ใช้ (User) เช่น ความรู้สำหรับผู้บริหาร ความรู้สำหรับครู ความรู้สำหรับผู้เรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น และสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ การทำให้งาน และสะดวกต่อการเข้าถึงต่อผู้ใช้ ไม่นับการทำกิจกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา แต่มุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูล ข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศเป็นหลักเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

### 3. การถ่ายโอนความรู้

ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันว่า ความรู้ขององค์กรเป็นสินทรัพย์พื้นฐานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบเทียบได้นั้นขึ้นอยู่กับความรู้ขององค์กรว่า องค์กรรู้อะไร และใช้ความรู้นั้นอย่างไร และเร็วแค่ไหนที่องค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Goh, 2002 อ้างถึง Prusak, 2007)

เนื่องจากการถ่ายโอนความรู้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรถูกถ่ายโอนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์กร และการถ่ายโอนความรู้ก็เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรกระบวนการหนึ่ง

ถ้าความรู้ขององค์กรที่ถูกเก็บไว้ในคลังความรู้ เช่น องค์กรได้มีการบันทึกความผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่ง แต่ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ก็อาจจะทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานเกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นได้ เพราะไม่ได้มีการใช้ความรู้นั้น นอกจากนี้ การถ่ายโอนความรู้ยังได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือสร้างความรู้ใหม่ที่ลึกซึ้งขึ้นอีกด้วย

การศึกษาของอาร์โกท (Argote, 2000, อ้างถึงใน Albino และคณะ 2004) กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ สมาชิก (Member) งาน (Task) และเครื่องมือ (Tools) อธิบายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยนี้ที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์ (Creation) การนำกลับมาใช้ (Retention) และการถ่ายโอน (Transfer)

ขณะที่การศึกษาของซูลันสกี (Szulanski, 2000 ; อ้างถึงใน Albino et al., 2004) กล่าวว่า ในขั้นแรกของกระบวนการถ่ายโอนความรู้ จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงแหล่งความรู้และผู้รับความรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ทั้งสองปัจจัยนี้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยพบว่า มีการให้ความหมายของการถ่ายโอนความรู้ไว้ 2 แบบ คือ การถ่ายโอนความรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล ดังนี้

### 1. การถ่ายโอนความรู้ระดับองค์กร

การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่ง หรือแผนกหรือฝ่ายหนึ่งในองค์กรได้รับอิทธิพลในการทำงานจากประสบการณ์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของแผนกหรือฝ่ายอื่นที่สื่อสารความรู้ไปให้โดยแฝงไปกับสมาชิกที่มีการเคลื่อนย้ายงาน การฝึกอบรมบุคลากร พันธมิตรรูปแบบต่างๆ เอกสารสิ่งพิมพ์ หรือแฝงไปกับเครื่องมือทั้งซอฟต์แวร์ (Software) และฮาร์ดแวร์ (Hardware) อันส่งผลให้หน่วยงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยบุคลากรในหน่วยงานนั้นไม่ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม หน่วยงานผู้รับได้เรียนรู้ได้จากความรู้ที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรในหน่วยงานนั้น หรือผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น (Argote & Ingram, 2000; Argote, et al., 2000; Molina, Llorens-Montes & Ruiz-Moreno, 2007)

ในศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ขององค์กร การถ่ายโอนความรู้ คือ การที่หน่วยงานหนึ่งในองค์กรได้รับชุดความรู้จากหน่วยงานอื่นในองค์กร ผ่านบันทึกช่วยจำ E-mail หรือการประชุม ซึ่งในสถานการณ์จริงนั้น การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรมีปัญหาในทางปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ค่อนข้างซับซ้อนเพราะความรู้มีแฝงอยู่ในองค์ประกอบขององค์กร อันได้แก่ สมาชิก (Member) เครื่องมือ (Tool) หรือเทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ภาระงาน (Task) ที่สะท้อนถึงเป้าหมาย โครงสร้าง และผลประโยชน์ขององค์กร และเครือข่ายย่อย (Subnetwork) (Argote & Ingram, 2000) และที่สำคัญความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นความรู้ฝังลึกที่ยากต่อการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน (Nonaka & Takeuchi, 1995 อ้างถึงใน Wikipedia, 2007)



ถึงแม้ว่า การถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร แต่งานวิจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้สนใจวิเคราะห์ถึงกระบวนการหรือกลไกการถ่ายโอนความรู้ แต่จะเน้นที่ผลลัพธ์ระดับองค์กร ได้แก่ ผลผลิตภาพและความสามารถในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่สามารถป้องกันการรั่วไหล (spillover) ของความรู้ออกไปสู่ภายนอกได้นั้น นับได้ว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Argote et al., 2000)

ในศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information system development - ISD) การถ่ายโอนความรู้ หมายถึง การถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวกับ ISD จากผู้ให้ไปยังกลุ่มเป้าหมายผู้รับที่กำหนดไว้แล้วภายในทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยความรู้ที่ถ่ายทอดไปนั้นมีทั้งความรู้เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ๆ พร้อมคู่มือในการทำงาน และความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการระบบสารสนเทศขนาดใหญ่ที่เป็นเรื่องประสบการณ์สั่งสมเฉพาะบุคคล (Sarker, 2005)

## 2. การถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคล

งานวิจัยทางจิตวิทยาการรู้คิดพยายามศึกษาวิเคราะห์ถึงการถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคลว่ามีการถ่ายโอนประสบการณ์ระหว่างบุคคลอย่างไรบ้างที่ส่งผลให้หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยเน้นศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนมากกว่ากระบวนการและกลไกในการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ ขนาดและระดับการเรียนรู้ และปริมาณเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ความรู้ใหม่ (Argote et al., 2000)

การถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคลเป็นการพิจารณาว่า ผู้รับได้รับความรู้หรือเกิดการเรียนรู้หรือพฤติกรรมการเรียนรู้ได้อย่างไร (Argote & Ingram, 2000) การถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคลเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งได้รับคำแนะนำแบบตัวต่อตัวจากบุคคลอื่นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา รวมถึงวิธีการทำงาน ความรู้ที่มีการถ่ายโอนนั้นอาจเป็นความรู้ที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคลเช่น ความตระหนัก ความตั้งใจ ความจงรักภักดี ความรับผิดชอบและพฤติกรรม หรืออาจเป็นความรู้ระดับองค์กร ได้แก่ ข้อมูลในระดับมหภาค ข้อมูลภาคสังคม ข้อมูลสถาบันและวัฒนธรรม (Gouza, 2006)

การถ่ายโอนความรู้มีกิจกรรมหลัก 2 ประการ คือ การส่งผ่านความรู้จากผู้ให้ไปยังผู้รับที่มีการกำหนดไว้แล้ว และการซึมซับความรู้ของผู้รับเข้ากับความรู้เดิมแล้วปรับเปลี่ยนจัดระบบใหม่จนได้เป็นชุดความรู้ สามารถวัดความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยการวัดระดับความรู้ที่

ถูกสร้างขึ้นใหม่ หรือวัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้รับ (Gouza, 2006; Balint et al., 2007; Cummings, 2003)

สรุปได้ว่า การถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคลหมายถึง กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ทักษะ ประสบการณ์หรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice) จากผู้ให้ (Source) ไปยังผู้รับ (Recipient) ที่กำหนดไว้แล้วแบบตัวต่อตัว โดยผู้รับเป็นผู้ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ ซึมซับ และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศใหม่เข้ากับความรู้เดิมแล้ว จัดระบบความรู้เหล่านั้นได้เป็น ชุดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้และส่งผลให้หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สามารถวัดความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ด้วยการกำหนดขอบเขตของกลุ่มเป้าหมาย และระดับความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นในผู้รับ หรือผลการปฏิบัติงานของผู้รับ

การถ่ายโอนความรู้ได้รับการพิจารณา 2 มุมมอง ประการแรก ความรู้ความสามารถมองเป็นวัตถุ (Object) ที่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง สามารถเก็บรักษาไว้ได้ และสามารถนำมาใช้ ถ่ายโอนอย่างได้ผล และประการที่สอง พิจารณาว่าความรู้เป็นกระบวนการ (Process) เช่น เป็น กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบุคคลที่มีการเรียนรู้

การศึกษาของดาเวนพอร์ตและพรูซาค ( Davenport and Prusak, 1998) (อ้างถึงใน Albino และคณะ 2004) เชื่อว่า เมื่อความรู้ถูกดึงออกจากตัวคนและนำมาเก็บไว้โดยไม่เกี่ยวข้องกับความคิดจิตใจ (Mind) ความสามารถ (Ability) ความสัมพันธ์ (Relationship) พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลนั้น ๆ แล้ว จะมีการเสียคุณค่าขององค์ความรู้เองไปเป็นอย่างมาก

สวอนโกห์ (Goh ,2002) กล่าวว่า วิธีการในการสนับสนุนการถ่ายโอนรู้นั้น สามารถทำได้โดยการเลือกคุณค่า (Value) ขององค์การ เช่น “การเพิ่มความพอใจของลูกค้า” ดังนั้น พนักงานก็จะมุ่งความสนใจไปที่การดักจับความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความชอบของลูกค้า และด้วยรู้นี้ทางเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การก็จะมุ่งไปที่การเพิ่มยอดขาย การปรับปรุง การให้บริการขนส่ง การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพให้กับลูกค้า ผลก็คือ องค์การจะมีแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ ( Best practices) และการถ่ายโอนความรู้ไปยังพนักงานคนอื่น ๆ หรือกับลูกค้าด้วย

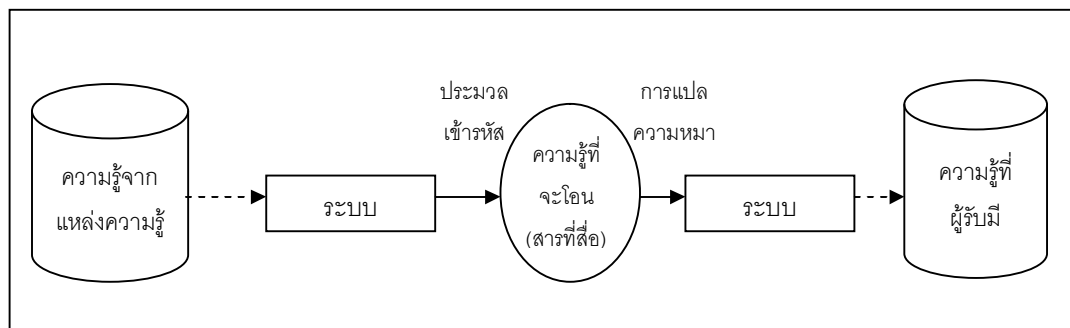
สรุปได้ว่า การถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนสองทาง (Dyadic exchange) ที่กลุ่มเป้าหมายผู้รับซึ่งมีการกำหนดไว้แล้วล่วงหน้าเกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ที่ส่งผ่านมาจากผู้ให้ด้วยกลไกต่างๆ เช่น การย้ายบุคลากร การฝึกอบรม การสื่อสาร การถ่ายโอนเทคโนโลยี การทำงานประจำซ้ำๆ สิทธิบัตร สิ่งพิมพ์ทางวิชาการ การปฏิสัมพันธ์กับทั้งผู้ผลิต ลูกค้า พันธมิตร และรูปแบบต่างๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการถ่ายโอน

ความรู้ คือ องค์การที่มีการถ่ายโอนความรู้จากผู้ให้ไปยังผู้รับภายในองค์กรเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตและการอยู่รอดขององค์กรได้มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการถ่ายโอนความรู้หรือมีแต่น้อยกว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถป้องกันการรั่วไหลของความรู้ออกไปสู่ภายนอกได้

### 3.1 แนวคิดของอัลบิโน และจอร์โกลิโอน (Albino V., Garavelli A.C. และ Gorgoglione M.)

แนวความคิดของอัลบิโน (Ablino และคณะ, 2004) ได้พิจารณาการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะของการสื่อสารระหว่างคนซึ่งเป็นผู้ที่สามารถที่จะใช้เครื่องมือเครื่องจักรและสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นได้ โมเดลนี้ประกอบด้วย ระบบความคิดของผู้ส่ง ระบบความคิดของผู้รับ การจัดเก็บความรู้ การตีความหมาย และความรู้ที่จะถ่ายโอนนี้ โดยได้เสนอโมเดลในการถ่ายโอนความรู้ไว้ดังนี้

ส่วนประกอบหลักของโมเดลนี้ คือ ผู้ส่ง ผู้รับ เครื่องมือในการถ่ายโอน และข้อมูล ประการแรก ผู้รับข่าวสาร จะกลายเป็น “ผู้ใช้” เนื่องจากเป็นผู้เรียนรู้หรือหาความรู้เข้ามาซึ่งไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้รับข้อมูล จึงต้องมีการประยุกต์ความรู้ที่รับเข้ามาด้วย ข้อมูลจะกลายเป็นความรู้ที่จะโอนหรือสารที่จะสื่อ เพราะสามารถที่จะผ่านกระบวนการเทคโนโลยีที่ซับซ้อน สารที่จะสื่อนี้จึงรวมไปถึงเครื่องมือในการถ่ายโอนความรู้ซึ่งขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีด้วย เช่น ระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน E-mail หรืออาจจะเป็นการสื่อสารธรรมดาก็ได้



แผนภาพที่ 11 แสดงการถ่ายโอนความรู้ตามแนวความคิดของอัลบิโน (Albino) และคณะ (2004)

นอกจากนั้น อัลบิโน (Albino และคณะ, 2004) ยังกล่าวด้วยว่า องค์ประกอบสำคัญในทางปฏิบัติสำหรับการถ่ายโอนความรู้ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายของการถ่ายโอนความรู้ (Transfer goal)

ปัจจัยหลักอันดับที่สองที่จะทำให้เข้าใจถึงการถ่ายโอนความรู้ที่ขึ้น คือ การระลึกถึงเป้าหมายของการถ่ายโอนความรู้ มีงานวิจัยก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่า หากทำการฝึกอบรมที่คล้ายกันและทำให้เกิดความสร้างสรรค์ได้ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ประสพการณ์ระหว่างสมาชิกหรือบุคคล การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ ในที่นี้จึงแยกการฝึกอบรมและการทำให้เกิดผลว่าเป้าหมายประการหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้ โดยให้คำจำกัดความของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่ผู้รับแต่ละคนมีความสามารถพร้อมในการรับการถ่ายโอนจากแหล่งความรู้ และมักจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แน่นอน เช่น งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ที่แต่ละคนสามารถทำงานประจำวันได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว และที่ซึ่งทางออกของปัญหาต่าง ๆ เป็นที่ทราบอยู่แล้ว การถ่ายโอนความรู้มีเป้าหมายเพื่อให้คนสามารถใช้ความรู้เพื่อการหาทางออกของปัญหานั้น ๆ ได้ ขณะที่เป้าหมายของการทำให้เกิดผล คือ การนำความรู้มาใช้ได้ในสถานการณ์ที่ไม่รู้ทั้งปัญหาและทางออกของปัญหา ในกรณีนี้ การถ่ายโอนเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับมีความสร้างสรรค์ เช่น ในทีมที่มีคนจากหลายหน้าที่มาทำงานกัน การสร้างสรรค์ของแต่ละคนจะให้ประโยชน์กับทีมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

## 2) ปฏิสัมพันธ์ของระบบความคิด (Cognitive System Interaction)

เมื่อพิจารณากระบวนการในการถ่ายโอนความรู้แล้ว จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบความคิดสองระบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าระบบทั้งสองนี้มีความเหมือนหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ผลของพฤติกรรมตอนสุดท้ายอาจจะเป็นไปตามที่คาดหวังหรือต่างออกไปมากก็ได้ และส่วนของการปฏิบัติ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ ดังนั้น ผลของการถ่ายโอนความรู้จึงขึ้นอยู่กับผู้ใช้ความรู้ว่าสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับแหล่งความรู้ในระหว่างการปฏิบัติหรือการใช้ความรู้นั้น ซึ่งจะทำให้เกิดวงจรการถ่ายโอนความรู้ที่ขึ้น

## 3) การปฏิบัติ (Practice)

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่อัลบิโน ( Albino และคณะ, 2004) ต้องการเน้นย้ำ คือ บทบาทการปฏิบัติในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร ทั้งการถ่ายโอนความสามารถ ประสพการณ์ และวิธีการปฏิบัติ (Know-How) ได้รับความสำคัญมากกว่าชื่อเสียง หรือโมเดล หรือทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ความรู้จะไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถในทางปฏิบัติ การถ่ายโอนความรู้ในทางปฏิบัติมักจะมาพร้อม ๆ และควบคู่ไปกับความใส่ใจหรือความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติ ความรู้นั้น หรือจากการปฏิบัติของผู้ใช้ ซึ่งถือเป็นการแสวงหาความรู้ที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล การ

ถ่ายโอนความรู้จะถูกแบ่งเป็น 2 ส่วนตามที่นักวิชาการได้เสนอมา เช่น มีการเรียนรู้ก่อนการกระทำ และการเรียนรู้หลังจากได้ทำแล้ว กระบวนการคิดยังคงถูกจัดเก็บและตีความ และผลของการจัดเก็บความรู้เป็นคำจำกัดความของการปฏิบัติหรือผลของการกระทำ ตัวอย่างเช่น การบันทึกการเล่นเทนนิสด้วยวิดีโอ เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติที่สามารถบันทึกได้ การแปลความหมายของสิ่งที่ถูกบันทึก เช่น การวิเคราะห์การปฏิบัติของผู้เล่น ทำให้เห็นถึงท่าทาง ข้อผิดพลาด และเข้าใจถึงวิธีการในการที่จะปรับปรุงเล่นให้ดีขึ้น และก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะให้คนเรียนรู้ด้วยการทำ การปฏิบัตินี้สอดคล้องกับแนวคิดที่เรียก สังคมการปฏิบัติ หรือ Community of Practices

#### 4) การแปลความหมาย (Interpretation)

ถึงแม้ว่าการจัดเก็บความรู้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการถ่ายโอนความรู้ แต่ก็ป็นขั้นตอนเฉพาะด้านเดียว ขณะที่อีกด้านหนึ่ง คือ การตีความหมายข้อมูล (Interpretation) ซึ่งเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับกระบวนการในการรับรู้ การรับรู้ในระดับต่ำจะผ่านประสาทสัมผัสการรับรู้ทั้งห้า (ทางตา หู จมูก ลิ้น และผิวสัมผัส) ขณะที่การรับรู้ในระดับที่สูงขึ้นจะผ่านจิตใจและกระบวนการความคิดและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้ในแต่ละบุคคลจะเป็นตัวกำหนดการตีความหมายข้อมูลที่อยู่ในสารที่จะสื่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเก็บข้อมูล (Code) ไม่ชัดเจนหรือไม่ได้ถูกแบ่งปันหรือแชร์ทั้งหมด ในการจัดเก็บความรู้ การเลือกและการจัดการข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญในกระบวนการแปลความหมาย ซึ่งที่จริงแล้ว ข้อมูลที่ส่งมามีมากมายและมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ถูกเลือกและแปลความหมาย และการเลือกข้อมูลและการจัดการข้อมูลนี้ได้รับอิทธิพลจากความคิดของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ การแปลความหมายยังอาจได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีอีกด้วย

#### 5) การจัดเก็บความรู้ (Codification)

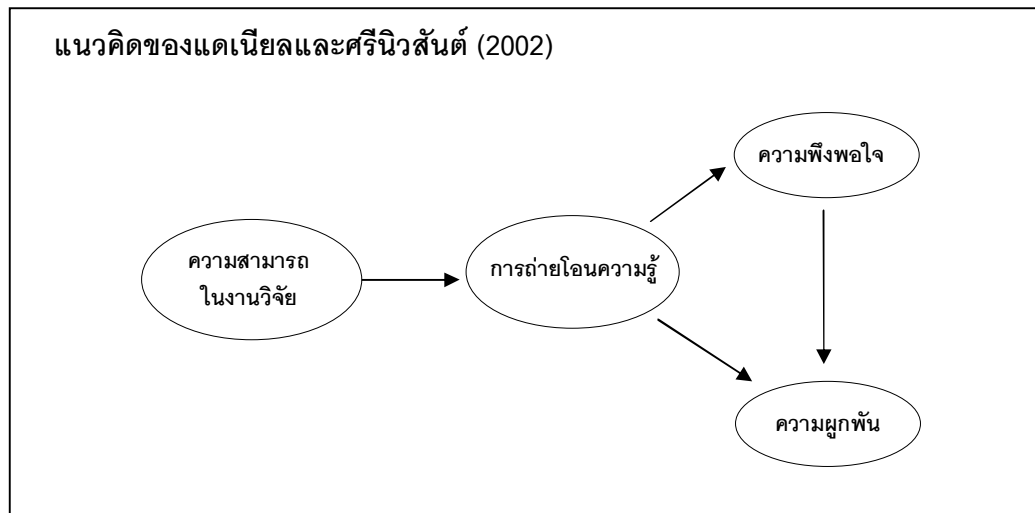
การจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการที่ความรู้ถูกแปลงเป็นรหัสที่สามารถถ่ายโอน การจัดเก็บความรู้จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อต้องการสื่อสารความรู้ไปยังอีกคนหนึ่ง การบันทึกรหัสความรู้ อาจจะเป็นในรูปแบบของภาษาทั่วไป หรือการวิเคราะห์โมเดลหรือรูปภาพ และอาจจะสามารถถ่ายโอนได้หลายวิธี เช่น การสื่อสารแบบ Face-to-Face การสื่อสารทางโทรศัพท์ อีเมล การจัดเก็บความรู้จำเป็นต้องทำโดยมีความตั้งใจว่าจะทำให้ความรู้ที่มีอยู่เป็นความรู้ที่เห็นชัด ไม่ซับซ้อนเพื่อง่ายต่อการถ่ายโอน

การจัดเก็บความรู้ นั้น การเลือกและจัดการข้อมูลเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ได้รับผลกระทบจากลักษณะทางความคิดของผู้จัดเก็บความรู้ ซึ่งจริง ๆ แล้ว เมื่อบุคคลใดคนหนึ่งแสดงความรู้ นั้นจะได้รับอิทธิพลจากพื้นฐานวัฒนธรรมของบุคคลนั้น เป้าหมายในการแสดงความรู้

ประสบการณ์ ตลอดจนคุณค่า ตัวอย่างเช่น เมื่อพูดถึงปากคิ๊บ ความหมายสำหรับบางคนอาจจะหมายถึง เครื่องมือทำจากเหล็กใช้ในอุตสาหกรรมหรือสำหรับอีกคนหนึ่งอาจจะหมายถึง เป็นเครื่องมือที่ใช้หีบของเล็ก ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหาความรู้ที่ถ่ายทอดโอน เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดเก็บความรู้ยังได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยีด้วย เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้การถ่ายโอนความรู้รวดเร็วยิ่งขึ้น หรือช่วยลดต้นทุนในแง่ของเวลาและระยะทาง นอกจากนี้ ยังช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจอีกด้วย

### 3.2 แนวคิดของแดเนียลและศรีนิวสันต์ (Daniel, Hempel และ Srinivasan)

แดเนียลและศรีนิวสันต์(Daniel, Hempel และ Srinivasan, 2002 อ้างถึงในสุภาพร โกเฮงกุล (2550) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) และความผูกพัน (Commitment) ภายใต้ฐานความคิดว่า การรวมพลังความร่วมมือระหว่างองค์กรจะประสบความสำเร็จเป็นความผูกพันระยะยาวเมื่อองค์กรร่วมทุนมีความพึงพอใจในพฤติกรรมถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรทั้งภายในองค์กรเดียวกันและต่างองค์กร ดังแสดงในแผนภาพ



แผนภาพที่ 12 ความสัมพันธ์ของการถ่ายโอนความรู้ตามโมเดลแดเนียล ฮัมเพิล และศรีนิวสันต์ (Daniel, Hempel and Srinivasan's Model, 2550)

### กระบวนการถ่ายโอนความรู้

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายโอนความรู้ พบว่า ทำได้หลายแบบ แบบแรก แบ่งกระบวนการถ่ายโอนความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการสร้าง (Generation) ขั้นปรับเปลี่ยนข้อมูล (Transformation) ขั้นเผยแพร่ข้อมูล (Diffusion) ขั้นการรับข้อมูล (Reception) ขั้นยอมรับไปใช้ (Adoption) และขั้นการใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization) การถ่ายโอนทั้ง 6 ขั้นนี้ไม่เป็นเส้นตรงแต่เป็นวงกลม และการทำซ้ำไปซ้ำมาจากขั้นตอนหนึ่งไปอีกขั้นตอนหนึ่งนั้นจำเป็นต้องเริ่มจากแนวคิดแรกไปจนถึงขั้นการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับในแต่ละขั้นตอนมีผลต่อการใช้ความรู้ในภายหลัง แบบที่สอง แบ่งกระบวนการถ่ายโอนความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุผู้มีความรู้ในองค์กร การกระตุ้นให้เขาแบ่งปัน การออกแบบกลไกการแบ่งปันให้เอื้ออำนวยต่อการถ่ายโอน การบริหารแผนการถ่ายโอน การวัดผลเพื่อประกันว่ามีการถ่ายโอนจริง และการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ (Roy, Parent & Desmarais, 2003)

### กิจกรรมการถ่ายโอนความรู้

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้ พบว่า ทำได้หลายแบบเช่น การเป็นพี่เลี้ยง การใช้ประสบการณ์นำร่อง การจำลองสถานการณ์ การทดลองนำร่อง การติดตามเฝ้าดูการทำงานเป็นเงาตามตัว การจับคู่ทำงาน ชุมชนนักปฏิบัติ หรือการถ่ายโอนโดยการเล่าเรื่อง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมการถ่ายโอนเทคโนโลยี (KTT-knowledge transfer technology : Arvanitis, Sydow & Woerter (2007) ใช้ 19 รูปแบบ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม กลุ่มแรก แบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การติดต่อแบบไม่เป็นทางการ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา และการอ่านหรือการอ้างอิงถึงเอกสารสิ่งพิมพ์ กลุ่มที่สอง โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ ห้องปฏิบัติการร่วม และการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคของมหาวิทยาลัย กลุ่มที่สาม การศึกษา ประกอบด้วย 9 กิจกรรม ได้แก่ การจ้างบัณฑิตทำงานวิจัยและพัฒนา การติดต่อกับมหาวิทยาลัยของบัณฑิตเหล่านั้น การมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการทำงานวิจัยและพัฒนาที่โรงงานอุตสาหกรรม วิทยานิพนธ์ร่วมระดับอนุปริญญา วิทยานิพนธ์ร่วมระดับปริญญาเอก การมีส่วนร่วมของนักวิจัยจากโรงงานอุตสาหกรรมที่มหาวิทยาลัยและการเข้ารับการฝึกอบรมกับมหาวิทยาลัย กลุ่มที่สี่ การวิจัย ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ โครงการวิจัยร่วม การจ้างทำงานวิจัยระยะยาว และชมรมวิจัย และกลุ่มสุดท้าย การปรึกษาหารือประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ ความเชี่ยวชาญ และการให้คำปรึกษา เป็นต้น

### การวัดการถ่ายโอนความรู้

สำหรับการวัดการถ่ายโอนความรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล จากการทบทวนงานวิจัยหลายเรื่อง (Argote & Ingram, 2000; Cumming, 2003) ให้ข้อมูลตรงกันว่า ควรวัดจากระดับความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในผู้รับ (Re-created) รายบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรหลังจากที่ผู้รับเกิดการเรียนรู้ และซึมซับความรู้เหล่านั้นไปปฏิบัติ จักระบบใหม่ จนได้เป็นชุดความรู้ใหม่ที่เป็นของเขาเอง หรือวัดจากผลลัพธ์ (Outcome) ของการถ่ายโอนที่พิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานจริง (Argote & Ingram, 2000) ในการคาดประมาณผลผลิตภาพและความสามารถในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ อาจวัดได้ด้วยความสามารถในการป้องกันการรั่วไหลของความรู้ระหว่างองค์กร เฉพาะตามศาสตร์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคือองค์กรที่มีการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง แต่จะต้องป้องกันมิให้มีการรั่วไหลของความรู้ของนอกองค์กร (Argote et al., 2000)

สรุปความหมายของการถ่ายโอนความรู้ระดับบุคคลได้ว่า เป็น กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ทักษะ ประสบการณ์หรือแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) จากผู้ให้ (Source) ไปยังผู้รับ (Recipient) ที่มีการกำหนดไว้แล้วหลากหลายแบบตัวต่อตัว โดยผู้รับควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ ซึมซับ และบูรณาการข้อมูล สารสนเทศใหม่เข้ากับความรู้เดิมแล้วจักระบบความรู้เหล่านั้นได้เป็นชุดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้และส่งผลให้หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งนี้ ต้องป้องกันมิให้เกิดการรั่วไหลของความรู้ของนอกองค์กร โดยเน้นการร่วมมือรวมพลังระดับบุคคล ที่มีหลักการสำคัญคือ การอาสาเข้ามาร่วมทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา ยิ่งมีความรู้มากยิ่งดี ซึ่งตรงกันข้ามกับหลักการป้องกันการรั่วไหล ดังนั้น การวัดความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ อาจจะวัดจากขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ไหล และระดับความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นในผู้รับที่รวมถึงระดับของการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

### 3.3 แนวคิดของโกห์ (Goh)

จากการศึกษาตามแนวคิดของโกห์ ( Goh, 2002: อ้างถึงในยุรพร ศุภรัตน์ (2549) กล่าวว่าการถ่ายโอนความรู้จะมีประสิทธิภาพเนื่องด้วยอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### 1) ผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุนต่างๆ ที่จำเป็นต่อการแบ่งปันความรู้ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจ



และเป็นอิสระในการแบ่งปันข้อมูลความรู้และการหาความรู้จากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ผู้นำจะต้องสื่อทัศนคติที่ว่า ความรู้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้และปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการไม่มีลำดับชั้นในองค์กรที่มากเกินไป ทัศนคติเหล่านี้จะช่วยให้เกิดสภาพแวดล้อมของการไว้วางใจกันในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันข้อมูลความรู้ร่วมกันในการทำงาน และในฐานะที่ผู้นำเป็นแบบอย่างการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นพนักงานก็จะเต็มใจที่จะทำตาม และยังสามารถสื่อถึงวัฒนธรรมในการร่วมมือร่วมใจและแบ่งปันความรู้และข้อมูล และเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย

## 2) โครงสร้างองค์กร

ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้คือ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและสนับสนุนในการถ่ายโอนความรู้ เช่นลำดับชั้นในองค์กรที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ องค์กรที่มีลำดับชั้นมากอาจจะทำให้การถ่ายโอนความรู้ยากขึ้น ความรู้ในองค์กรที่มีโครงสร้างดังกล่าวอาจจะ “เหนียวแน่น” อยู่ ณ แผนกใดแผนกหนึ่งและยากที่ถ่ายโอนไปยังส่วนอื่นขององค์กร ผู้จัดการหรือผู้บริหารควรทำการพัฒนาการสื่อสารตามแนวนอนภายในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อนที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ และการสื่อสารตามแนวนอนนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการถ่ายโอนความรู้ประการหนึ่ง

สิ่งที่สนับสนุนโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้อีกประการหนึ่งคือ ระบบการให้รางวัล ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลเฉพาะกับพนักงานหรือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางการเงินสูงสุดอาจทำให้เกิดการแข่งขันและไม่แบ่งปันความรู้ร่วมกัน

ระบบการวัดและการให้รางวัลที่เป็นที่นิยม คือ Balance scorecard ที่นำการประสานร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานมาร่วมพิจารณา และการแบ่งปันวิธีการทำงานที่เป็นเลิศมีบทบาทสำคัญในการถ่ายโอนความรู้ กฎเกณฑ์สำคัญ คือ การตั้งกระบวนการใหม่ในการให้รางวัลและสนับสนุนการสื่อสารตามแนวนอนและการแบ่งปันข้อมูลกันในองค์กร

เวลาเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่ง การเพิ่มการสื่อสารตามแนวนอนมีหลายรูปแบบและอาจมีเรื่องของเวลามาเกี่ยวข้อง โครงสร้างและกระบวนการอาจจะถูกต้องแต่พนักงานอาจจะต้องการเวลาในการปรับใช้ องค์กรควรใช้เวลาระยะหนึ่งในการทำกิจกรรม ทั้งปัจจัยรางวัลและเวลาจะเป็นแรงผลักดันให้การถ่ายโอนความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 3) วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยสำคัญที่มีถูกกล่าวถึงบ่อย คือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวความคิดที่กว้างและมีหลายมุมมอง ในที่นี้วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้คือ การประสานร่วมมือกัน (Co-operation) และการประสานใจกัน (Collaboration) มีงานวิจัยกล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้จะต้องประกอบด้วยความเต็มใจของกลุ่มหรือบุคคลในการทำงานกับผู้อื่นและแบ่งปันความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประโยชน์กัน ซึ่งเป็นการบอกเป็นนัยว่า การถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์การและกลุ่มทำงานมีพฤติกรรมของการประสานร่วมมือกันในระดับสูง หรือเป็นกลุ่มทำงานที่มีธรรมชาติในการแบ่งปันหรือร่วมมือประสานกันในการทำงาน

วัฒนธรรมของการประสานร่วมมือกันและการประสานใจกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานที่มาก่อนการถ่ายโอนความรู้ระหว่างคนและกลุ่ม ถ้าไม่มีองค์ประกอบที่สนับสนุนการร่วมมือ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ก็อาจจะทำให้การถ่ายโอนความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสานร่วมมือระหว่างคนหรือกลุ่ม เช่น ระดับของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น หากพนักงานหรือทีมงานมีความไว้วางใจกันในระดับสูงก็จะส่งผลถึงความเต็มใจในการร่วมมือร่วมใจ นอกจากนี้ การกระทำของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจกันในองค์การด้วย เมื่อมีการตัดสินใจอย่างเปิดเผย พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง มีการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรม และมีการให้รางวัลในการแบ่งปันความสำเร็จกับทุกคนที่เสียสละเพื่อองค์การ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อระดับความไว้วางใจกันในองค์การทั้งสิ้น

นอกจากนี้ครอสและพรูแซค (Cross และ Prusak, 2003) ยังสนับสนุนอีกว่า ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การเป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ และจำเป็นต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นจะถูกยึดถือและนำมาเป็นคุณค่าและธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์การ ซึ่งถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นคุณค่าของความเชื่อถือไว้วางใจนี้ก็จะนำมาซึ่งความไว้วางใจเชื่อถือทั้งองค์การอีกด้วย

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การให้ความไว้วางใจกัน มีการประสานร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และการเปิดเผยข้อมูลกัน และในที่สุดส่งผลบวกต่อการถ่ายโอนความรู้ขององค์การ

#### 4) ผู้รับการถ่ายโอนความรู้

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องพิจารณาว่าเป็นพื้นฐานในการถ่ายโอนความรู้คือ ลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้ นักวิชาการได้ทำการตรวจสอบลักษณะของผู้รับการถ่าย

ไอออนความรู้ ลักษณะของแหล่งความรู้ และเนื้อหาของความรู้ที่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น ซึ่งความรู้ในองค์การอาจจะสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายอยู่แล้ว แต่ปัจจัยผู้รับการถ่ายโอนความรู้จะต้องสามารถรับความรู้นั้น ๆ ได้รวมทั้งต้องสามารถใช้ความรู้นั้นได้ด้วย

บางครั้งผู้รับการถ่ายโอนความรู้ขาดแรงจูงใจ ขาดทักษะในการรับความรู้ (Absorptive capacity) และทักษะในการจดจำ (Retentive capacity) ซึ่งจะส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมในเรื่องของการสร้างสรรค์และการทดลองทำสามารถช่วยให้ก้าวผ่านข้อจำกัดในการถ่ายโอนความรู้เหล่านี้ไปได้ ยิ่งกว่านั้น องค์การจะต้องทำให้แน่ใจสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มที่ทำงานร่วมกันหรือมีปฏิสัมพันธ์กัน มีความรู้และความสามารถในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้มีการถ่ายโอนความรู้จากแหล่งความรู้ไปยังผู้รับการถ่ายโอนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้

เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารได้รับการกล่าวถึงบ่อยครั้ง ในฐานะที่เป็นทางเลือกในการถ่ายโอนความรู้ระหว่างองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งหรือเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการกระจายข้อมูลขององค์การให้กว้างขวาง รวมทั้งยังเป็นการกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ด้วยการแชร์ข้อมูลอีกด้วย

การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือคอมพิวเตอร์ช่วย เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการถ่ายโอนความรู้หรือการแบ่งปันแนวทางการทำงานที่เป็นเลิศนี้สามารถทำได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลายอย่างประกอบกัน เช่น การจูงใจ และความเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูล ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่จัดการได้ยากเพราะมีใจ (ของพนักงาน) เป็นหลักเป็นศูนย์กลางของวัฒนธรรมและคุณค่าขององค์การ เช่น ความไว้วางใจระหว่างกัน เช่น ในกรณีของบริษัทบีพี (BP) การกระทำของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้จัดการอาวุโสเป็นปัจจัยหลักในการแบ่งปันความรู้ที่ประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า และระบบข้อมูลที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) หรือที่เรียกว่าเป็น 'ซอฟต์แวร์ (Soft Factor)' แล้ว ผู้นำและวัฒนธรรมขององค์การยังมีบทบาทสำคัญและชัดเจน รวมทั้งยังเป็นกุญแจในการเข้าใจความเปลี่ยนแปลงและการจัดการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

#### 6) ประเภทของความรู้

กระบวนการในการถ่ายโอนความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจว่าทำไมและในสภาพแวดล้อมใดที่ข้อแนะนำเหล่านี้ควรนำมาใช้ในองค์การ ซึ่งมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่ Goh (2002) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการถ่ายโอนความรู้ คือ ชนิดของความรู้ ว่า

กระบวนการทางการจัดการความรู้ที่องค์กรใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรนั้น เป็นการจัดการสำหรับการถ่ายโอนความรู้ชนิดใด เช่น เป็นการถ่ายโอนความรู้ประเภทความรู้ที่เด่นชัด (Explicit knowledge)

#### 7) โครงสร้างที่สนับสนุน (Support structures)

ปัจจัยนี้แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ เทคโนโลยี การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ รางวัล และการออกแบบองค์กร ซึ่งได้แก่

7.1 การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา เทคโนโลยีจะต้องช่วยสนับสนุนการสื่อสารในแนวนอนและทำให้พนักงานสามารถแชร์ (แบ่งปันข้อมูล) และเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ และฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรได้โดยง่าย

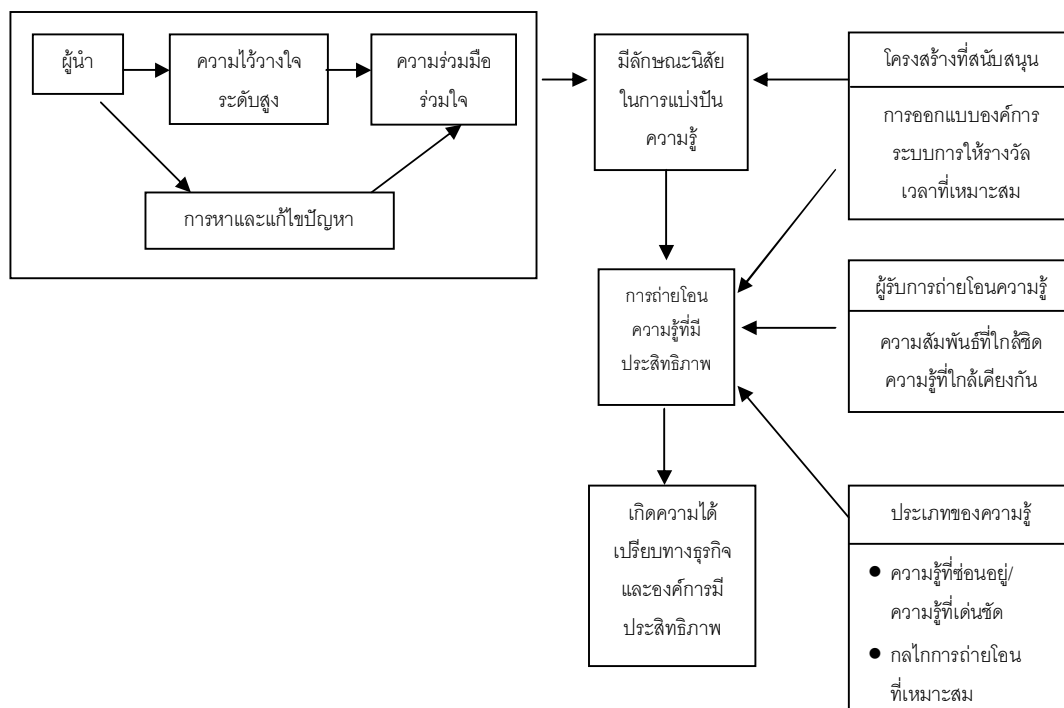
7.2 พนักงานในองค์กรจะต้องได้รับการฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และใช้ให้เกิดศักยภาพในการสื่อสารเพื่อการแชร์ข้อมูลให้ได้มากที่สุด การฝึกอบรมพื้นฐานในการแก้ปัญหาและการฝึกอบรมในเรื่องปฏิสัมพันธ์กลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานในองค์กร องค์กรควรมีการนำระบบรางวัลมาใช้เมื่อพนักงานมีการแชร์ข้อมูลข่าวสารในการแก้ไขปัญหา มีการตระหนักถึงคุณค่าต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้องค์กรมีวัฒนธรรมของการถ่ายโอนความรู้ และพนักงานมีพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

7.3 ทักษะในการรับและจดจำความรู้ (Absorptive and Retentive Capacity) เมื่อสนับสนุนให้มีการถ่ายโอนความรู้ องค์กรจะต้องแน่ใจว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้ มีความรู้พื้นฐานพอที่จะเข้าใจหรือเรียนรู้จากอีกฝ่ายหนึ่ง และเข้าใจซึ่งกันและกัน ความรู้ที่ได้จากการถ่ายโอนจำเป็นต้องเก็บไว้ในองค์กร องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาการสื่อสารให้เข้าใจได้โดยง่ายเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ขึ้น

7.4 ประเภทของความรู้ (Types of knowledge) ประเภทหรือชนิดของความรู้เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการถ่ายโอนความรู้ และกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้จะต้องสอดคล้องกับประเภทหรือชนิดของความรู้ที่จะทำการถ่ายโอนด้วย และองค์กรยังควรมีการตรวจสอบและประเมินกระบวนการที่ใช้ในการสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้อย่างสม่ำเสมออีกด้วย

จะเห็นได้ว่า การถ่ายโอนความรู้ตามแนวความคิดของโกห์ (Goh ,2002) นั้น นอกจากจะให้ความสำคัญในเรื่องผู้รับการถ่ายโอนความรู้แล้ว ยังให้ความสำคัญกับผู้นำและ

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ ส่วนปัจจัยอื่นไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การชนิดของความรู้ เทคโนโลยี และโครงสร้างอื่นที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ต่างก็มีส่วนช่วยในการผลักดันให้การถ่ายโอนความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) และเป็นที่มาของการได้เปรียบเทียบ การจัดการความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้



แผนภาพที่ 13 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการถ่ายโอนความรู้ (Goh, 2002)

3.4 แนวคิดของลูซาร์และไซเปรส (Juan Bou-Llugar และ Mercedes Segarra-Cipres)

จากการศึกษาของลูซาร์และไซเปรส(Bou-Llugar และ Segarra-Cipres, 2006: อ้างถึงใน ยูรพร ศุภรัตน์ (2552) ให้ความเห็นว่า การถ่ายโอนความรู้มีหลายมุมมอง เช่น ความรู้ที่ซ่อนอยู่ และความรู้ที่สามารถแสดงออกมาอย่างชัดเจน ความรู้ที่ซ่อนได้และความรู้ที่ไม่สามารถซ่อนได้ ความรู้ที่สังเกตได้และความรู้ที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ และมุมมองที่ซับซ้อนและไม่ซับซ้อน และเป็นระบบที่เป็นอิสระหรือไม่เป็นอิสระ

อย่างไรก็ตามลูซาร์และไซเปรส (Bou-Llugar และ Segarra-Cipres, 2006) ได้พยายามจัดการถ่ายโอนความรู้โดยแบ่งเป็นลักษณะสำคัญ 4 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ไม่เห็นเด่นชัด

(Tacitness) ความรู้ที่ซับซ้อน (Complexity) ความรู้ที่เป็นความรู้เฉพาะ (Specificity) และความรู้ที่เป็นระบบระเบียบสอดคล้องกับธรรมชาติ (Systemic nature) ซึ่งลักษณะความรู้ทั้ง 4 นี้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้

ขณะที่ลูซาร์และไซเปรส (Bou-Llusar และ Segarra-Cipres, 2006 : อ้างถึงใน Kogut (1995) ว่า ลักษณะอื่นของความรู้ เช่น การเก็บรักษาหรือบันทึกความรู้ว่า การสอน หรือการสังเกตความรู้ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ เช่น ในเรื่องของการเก็บรักษาหรือบันทึกไว้ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความรู้จากความรู้ที่ซ่อนอยู่หรือเก็บไว้กับตัวบุคคลให้เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน หรือสำหรับความรู้ที่ได้จากการสอนแสดงถึงลักษณะของผู้รับ หรือแหล่งความรู้ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับความรู้ (Absorptive capability) ขณะที่ความรู้ที่ได้จากการสังเกตแสดงถึงความสามารถของคู่แข่งชั้น ในการชี้ให้เห็นถึงความรู้เชิงกลยุทธ์ภายนอกองค์กร ซึ่งกล่าวว่าลักษณะเช่นนี้ไม่ใช่ลักษณะของความรู้ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ตามแนวความคิดของลูซาร์และไซเปรส (Bou-Llusar และ Segarra-Cipres ,2006) อาจจะมีได้ 4 ลักษณะ กล่าวคือ (แสดงตามแผนภาพ)

ลักษณะการถ่ายโอนความรู้ตามแนวความคิดของ Bou-Llusar และ Segarra-Cipres	
ความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Tacit)	← → ความรู้ที่เห็นได้ชัด (Explicit)
ความรู้ที่ซับซ้อน (Complex)	← → ความรู้ที่เข้าใจง่าย (Simple)
ความรู้ที่มีความเฉพาะ (Specific) (Non-specific)	← → ความรู้ที่ไม่เฉพาะเจาะจง
ความรู้ที่เน้นระบบ (Systemic)	← → ความรู้ที่เน้นอิสระ (Autonomous)

แผนภาพที่ 14 ลักษณะการถ่ายโอนความรู้ตามแนวความคิดของลูซาร์และไซเปรส  
(Llusar และ Cipres, 2006)

### 3.5 แนวคิดของดาเวนพอร์ท และพรูซัค (Davenport and Prusak)

การถ่ายโอนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ซึ่งมีเงื่อนไขที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยความสำเร็จมีตั้งแต่การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและการเสริมแรงจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้มียากที่สุดคือ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ

จัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ดาเวนพอร์ท และพรูซัค (Davenport and Prusak, 1998) กล่าวว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดขึ้นได้หลายประการ ในการเอาชนะอุปสรรคหรือตัวเสียชาน มีดังนี้

อุปสรรค / ตัวเสียชาน	แนวทางแก้ไข
ความไม่ไว้วางใจ	จัดประชุมแบบพบปะกันจริง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ
ความผิดแผกทางวัฒนธรรม	การทำงานเป็นทีม การสลับเปลี่ยนงาน
การไม่มีเวลาที่จะพบปะกัน	หาเวลา และสถานที่สำหรับการถ่ายทอดความรู้ เช่น จัดห้องสนทนา ทำรายงาน การประชุม
ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดไม่มีความสามารถเพียงพอในการซึมซับความรู้	สอนให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น ให้เวลาได้ เรียนรู้รับบุคลากรที่เปิดใจรับความคิดใหม่
การเชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น	สร้างวิธีการเข้าถึงความรู้แบบไม่เรียงลำดับจากบนลงล่าง ชี้ให้เห็นว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะภาพของคนที่แหล่งความรู้
ความไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือการไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการชอบทำงานร่วมกัน

### 3.7 แนวคิดของโนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi )

โนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2004) ได้นิยามความหมาย การจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยทำการเผยแพร่ความรู้ การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้อย่างกว้างขวางตลอดทั้งองค์กร โดยรวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งบางครั้งก็เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม (Polanyi, 1962 ; Nonaka & Takeuchi, 2004, Spender, 1996 ; Alavi & Leidner, 2001 ; Leonard & Sensiper, 1998 อ้างถึงในพรพิมล ธรรมชาติกรชัย 2550) พบว่า ความรู้พื้นฐานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)

และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งการใช้ความรู้ที่ฝังลึกการแก้ไขปัญหา การค้นหา ปัญหา การคาดคะเน และการทำนาย (Leonard และ Sensiper, 1998) โดยความรู้ที่ฝังลึก ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive) และองค์ประกอบด้านเทคนิค (Technical Elements) (Nonakaและ Takeuchi, 2004) โดยมีมิติด้านความรู้ความเข้าใจของ ความรู้ที่ฝังลึกหมายถึง การรับรู้ภาพลักษณ์โลกภายนอก (Mental models) ซึ่งประกอบด้วย การตีความของมนุษย์ และความเข้าใจโลกที่แวดล้อมรอบตัว มุมมองส่วนบุคคล ความเชื่อ และความ คิดเห็นเกี่ยวกับบางตัวอย่างของความรู้ที่ฝังลึก (Nonakaและ Takeuchi, 2004) สำหรับ องค์ประกอบด้านเทคนิคของความรู้ที่ฝังลึกนั้นรวมถึงเทคนิค (Know-How) ความเชี่ยวชาญ และ ทักษะต่างๆ (Nonakaและ Takeuchi, 2004) นอกจากนี้ประเภทของความรู้ยังมีความเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร เนื่องจากความรู้มาจากหลายแหล่ง (Multilocational Knowledge) โดยความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและนอกองค์กรสามารถนำไปจัดการ จนทำให้บรรลุผลขององค์กรได้ หากผู้ที่รับผิดชอบซึ่งได้แก่บุคคล กลุ่มคน และองค์กรสามารถ จัดระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับคน และ กลุ่มคนภายในองค์กรจนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรของ Nonaka และ Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 2004) อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช (2548) มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการ วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยร้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสมคือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและ ขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกัน ตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิด ความรู้ลึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

### 2. การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคนที่ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กร



จะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ โดยที่ผู้จัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มวิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของลักษณะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) และผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Explicit Knowledge) และพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น หรือเรียกได้คือ Combination

2.2 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลางหน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ

2.3 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการคือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้ หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) คอยขับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกิดความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร

3. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ตอกเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือการนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

ในท้ายที่สุดโนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi) เชื่อว่ากระบวนการการจัดการความรู้ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้

สรุปว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระบบถ่ายโอนความรู้ในการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งการถ่ายโอนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ สารสนเทศ วัฒนธรรม มุมมองด้านการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ รวมถึงแรงบันดาลใจภายนอก ความซับซ้อนของงาน ปัจจัยด้านบุคคล องค์กร การจัดการที่สนับสนุนปัจจัย คุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ การได้ผลประโยชน์ การได้รับความเป็นมิตรกับผู้ใช้ ความสมัครใจ บรรทัดฐาน การริเริ่ม การยอมรับ การใช้โครงการนำร่อง การเจริญเติบโตตามธรรมชาติ การนำไปใช้ในองค์กร และการใช้ให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้จึงควรนำประเด็นดังกล่าวไปพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 4. การนำความรู้ไปใช้

### 4.1 ความหมายของการนำความรู้ไปใช้

การใช้ความรู้หรือการนำความรู้ไปใช้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการใช้ความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งในวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หรือ Knowledge Acquisition) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) และการใช้ความรู้ (Knowledge Use) (DiBella และ Nevis, 1998)

จากการศึกษาของดิเบลลาแลเนวิส (DiBella และ Nevis, 1998) กล่าวว่า ความรู้มักจะเกิดขึ้นและกระจายไปในองค์กร หากแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และปรับวัฒนธรรม ก็จะทำให้วงจรของการเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ องค์กรจึงต้องวางกลไกหรือระบบ เพื่อใช้ประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งระบบการจูงใจ และระบบการตอบแทนมาเป็นสิ่งสนับสนุนในการใช้ความรู้ด้วย

จากการตรวจเอกสาร พบว่า นักวิชาการหลายท่าน เช่น ดาเวนพอร์ทและเบียร์ (Davenport, De Long และ Beers, 1998) โคสกีเนน (Koskinen, 2003) และ ซิการาและซาคิตี (Sigala และ Chalkiti, 2007) ได้ศึกษาถึงการใช้ความรู้ประเภทที่ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) มากกว่าความรู้ประเภทที่เห็นได้ชัด (Explicit knowledge) ทั้งนี้ ความรู้ประเภทที่เห็นได้ชัดสามารถที่จะนำมาใช้ได้ ง่ายกว่า ขณะที่ความรู้ที่ซ่อนอยู่นั้น เป็นความรู้ที่ต้องพยายามดึงออกมาจากตัวบุคคลแต่ละคน แล้วถ่ายทอดความรู้นั้น ๆ อาจจะใช้ด้วยหลากหลายวิธีการ เช่น การพูดคุย หรืออาจให้ทำเป็นเอกสาร จากนั้นจึงนำความรู้ไปใช้อีกต่อหนึ่ง

การใช้ความรู้แตกต่างจากการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความจำขององค์กรและการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในขั้นก่อน การเข้าใจถึงกระบวนการใช้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการต้องการให้พนักงานเข้าใจ และใช้ความรู้ในการสร้างกิจกรรมและการตัดสินใจ การใช้ความรู้จึงเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่การกระทำ ซึ่งหัวใจของการใช้ความรู้ คือ การประสานร่วมมือกัน โดยอาจจะเป็นการประสานร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร หรือการถ่ายโอนและใช้ความรู้ระหว่างองค์กรในรูปแบบของการสร้างเครือข่าย การเป็นพันธมิตร ซึ่งผู้จัดการจะต้องให้การสนับสนุนด้วย

ขณะที่การศึกษาของซิการาและซากิติ(Sigala และ Chalkiti ,2007) มุ่งเน้นที่การนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลแสดงออกมาให้เห็น ที่เรียกว่า“Externalization” และจากนั้นนำความรู้นั้นมาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจด้วย โดยที่การใช้ความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กร เนื่องจากการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้มาใช้ในองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์กับกระบวนการทางการจัดการ เพราะไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้หรือลอกเลียนแบบได้เพราะความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล จึงยากแก่การเลียนแบบและนำมาใช้

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ยืนยันว่าการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่มาใช้ในระดับปฏิบัติการจะช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการทำงานดีขึ้น เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีข้อมูล และการให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น และยังทำให้มีทักษะในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่หลากหลายขึ้นอีกด้วย

#### 4.2 การนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ไปใช้ (Knowledge Utilization)

##### 1) การใช้ความรู้จากการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face)

การศึกษาของดาเวนพอร์ทและคณะ (Davenport et.al ,1998) กล่าวว่า ในบางธุรกิจ เช่น องค์กรที่เป็นบริษัทขายตรงทางการตลาด การจะใช้ความรู้ในการทำงานจริงหรือชีวิตประจำวัน อาจจะยาก ผู้จัดการความรู้ หรือ Chief Knowledge Officer : CKO จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างวัฒนธรรมของการเป็นมิตรต่อการเรียนรู้ หรือ Knowledge-Friendly ขณะเดียวกันทำให้พนักงานเข้าถึงความรู้ขององค์กรได้ง่ายด้วย มีการจัดโครงการที่เป็นทางการ การถ่ายโอนความรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) จะช่วยให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ที่แต่ละคนมี รวมทั้งเป็นการใช้ความรู้ของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ อาจจะมีหน่วยงานสนับสนุนที่ช่วยในเรื่องการจัดเก็บความรู้ อาจจะทำในรูปแบบที่เป็นทั้งแบบที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง ทำการพัฒนาโครงการปรับปรุง การเข้าถึงความรู้ ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาเครือข่ายผู้ชำนาญการ การสร้างที่เก็บเอกสารภายในองค์กรด้วย

##### 2) การใช้ความรู้จากฐานข้อมูล

ในการใช้ความรู้จากฐานข้อมูลโคสกินเนน (Koskinen ,2003) กล่าวว่า เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะต้องทำหลายอย่าง เพื่อนำความรู้มาสู่องค์กร อาจจะจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ใน

ฐานข้อมูล หรืออาจจะนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการกระจายข้อมูลและสร้างเป็นเวทียุคใหม่ (Forum) ที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรติดต่อกันได้ การประสบความสำเร็จขององค์กรอาจมาจากการใช้ความรู้ที่แตกต่างกันไป จากความรู้หลายชนิดซึ่งโคสกินเนน (Koskinen ,2003) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในองค์กร โดยได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการพื้นฐานที่ทำให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถหรือศักยภาพ และทำการพิจารณาระบบที่แตกต่างกัน 4 ประการ คือ ระบบความจำ (Memory Systems) ระบบการสื่อสาร (Communication Systems) ระบบการจูงใจ (Motivational Systems) และระบบการตั้งอยู่ในองค์กร (Situational Systems)

จากความรู้ทั้งสองประเภทที่เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่และความรู้ที่เห็นเด่นชัดที่แต่ละคนสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวางรูปแบบความสามารถของแต่ละคน โดยจะต้องคำนึงถึงว่าความรู้เป็นความลึกซึ่งเฉพาะเรื่องกับเรื่องนั้น ๆ หรือสถานการณ์นั้น ๆ ส่วนทักษะในการทำงานเป็นความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว ซึ่งแต่ละคนสามารถทำงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการฝึกฝนและมีการใช้ความรู้เดิม และความรู้ที่ได้รับใหม่มาประกอบกัน และในที่สุดความสามารถขององค์กรจะมาจากการเชื่อมโยงความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์กร

### 3) การใช้ความรู้จากเครือข่าย

สำหรับการจะนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลออกมานั้น เครือข่ายทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งโดยมีความสำคัญมากกว่าโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการหรือกระบวนการที่เป็นทางการ จากการสังเกตพบว่า เมื่อมีปัญหาในการทำงาน พนักงานจะหาคำตอบหรือแก้ปัญหาด้วยการถามเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนมากกว่าการหาจากคู่มือการทำงานถึง 5 เท่า (Sigala และ Chaikiti, 2007) ดังนั้น จึงกล่าวว่า “คนที่เรารู้จักจะส่งผลกระทบต่อสิ่งที่เรารู้” ซึ่งการติดต่อบุคคลผ่านเครือข่ายทางสังคมด้วยการสื่อสารแบบเผชิญหน้าจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้ผลป้อนกลับในทันที และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ต่อดีด้วย

ในหลายองค์กรมีการสร้างและจัดการเครือข่ายของผู้ชำนาญการขึ้น อาจจะมีการจัดตั้งเครือข่ายของผู้ชำนาญการเป็นเครือข่ายเบื้องต้นในองค์กร เช่น Microsoft มีเครือข่ายของผู้ชำนาญการในการพัฒนาซอฟต์แวร์ รวมทั้งมีการพัฒนาทีมที่ประกอบด้วยคนที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง ซึ่งทำให้ได้ความรู้ความสามารถมากกว่า 300 โครงการทั้งที่เป็นความรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะในทางเทคนิค นอกจากนี้ ที่ BP Exploratory (BPX) มีแผนกหนึ่งที่ประสบความสำเร็จจากการเข้าถึงและถ่ายโอนความรู้เป็นอย่างดี ในตอนต้น ผู้บริหารที่มั่งคั่งมีความรู้

หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและสมาชิกยังไม่ได้ตระหนักถึงหรือจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ ผู้จัดการจึงมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) ด้วยการจัดระบบการประชุมผ่านวิดีโอ การสแกนเอกสาร และใช้เครื่องมือช่วยในการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งเครือข่ายสื่อสารผ่านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และยังคงจัดการให้การศึกษาอบรมจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้พนักงานได้รับทราบว่า จะใช้ระบบอย่างไรเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน BPX ด้วย จากระบบดังกล่าว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นที่แท่นในอเมริกาใต้ ผู้ชำนาญการที่อยู่ทั่วโลกเหนือในอะแลสกา และคูร์คาในอิตาลีได้ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันผ่านระบบวิดีโอ ซึ่งทำให้สามารถส่งผ่านความรู้และแก้ไขปัญหาผ่านระบบได้อย่างเรียบง่ายเหมือนกับการมีผู้บริหารนั่งประจำ ณ ไซต์งานนั้นๆ ด้วย นอกจากนี้ ยังได้มีการใช้คอมพิวเตอร์เป็นที่เก็บฐานข้อมูลของบริษัท รวมทั้งจัดการประชุม การถ่ายโอนความรู้แบบเผชิญหน้าและออนไลน์กับผู้ชำนาญการผ่านทางระบบนี้ด้วย

#### 4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ความรู้ขององค์กร

นอกจากวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ 4 ประการคือ 1) การสร้างที่เก็บความรู้ 2) การปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่มี 3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์ความรู้ และ 4) จัดการความรู้ ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ ดาเวนพอร์ทและคณะ (Davenport และคณะ, 1998) กล่าวว่า ยังมีปัจจัยหลักอยู่อีก 8 ประการที่ช่วยให้องค์กรสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ คือ

##### 1. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

เหมือนกับโครงการปรับเปลี่ยนอื่นๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้สนับสนุนเพื่อการถ่ายโอนและใช้ความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เช่น การจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจจะให้เงินทุนสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นเพื่ออำนวยความสะดวก

##### 2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและใช้ภาษาที่เข้าใจชัด

เนื่องจากคำว่า “ความรู้” “ข้อมูล” และ “การเรียนรู้ขององค์กร” ถูกใช้และตีความอย่างหลากหลาย โครงการที่ประสบความสำเร็จจะมีความชัดเจนในแนวคิดเหล่านี้ และการใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเห็นได้เด่นชัดคือ การเปลี่ยนวิธีการคิดเกี่ยวกับความรู้ ซึ่งเกือบจะทั้งหมดหมายถึง

การเปลี่ยนแปลงภาษาที่ใช้ ผู้จัดการความรู้จะต้องตัดสินใจว่าเมื่อไรและอย่างไรที่ต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ให้มีประสิทธิภาพ

### 3. มีช่องทางการถ่ายโอนความรู้หลายช่องทาง

ผู้จัดการความรู้ทราบดีว่าการถ่ายโอนความรู้ที่นั้นเกิดขึ้นได้จากหลายช่องทาง และแต่ละช่องทางก็ให้คุณค่าที่แตกต่างกัน บางแห่งใช้การประชุมแบบ Face-to-Face ระหว่างนักวิจัยเพื่อการถ่ายทอดความรู้ ขณะที่บางองค์การใช้การสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่สมาชิกในองค์การสามารถเข้ามาร่วมใช้ได้ เป็นต้น

### 4. วัฒนธรรมที่สนับสนุนกับความรู้

วัฒนธรรมการสนับสนุนความรู้เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญและสร้างขึ้นมา หากในองค์การนั้นยังไม่มีวัฒนธรรมองค์การในเรื่องนี้ ควรจะมีสิ่งต่อไปนี้เพื่อที่จะสนับสนุนความรู้

4.1 สมาชิกมีพื้นฐานทางบวกต่อการเป็นพนักงานที่มีความรู้ อยากรู้ ฉลาด และเต็มใจที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งมีผู้บริหารสนับสนุนการสร้างความรู้และการใช้ความรู้ด้วย

4.2 การสร้าง การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่โดยทั่วไป หากวัฒนธรรมองค์การไม่สนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการสนับสนุน ไม่มีองค์ความรู้ ก็อาจจะทำให้เกิดการใช้ความรู้ได้ยาก

### 5. สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งทางด้านเทคนิคและองค์การ

โครงการเกี่ยวกับความรู้ในองค์การมีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จ หากมีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิคและองค์การ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการความรู้ อาจหมายถึง การวางบทบาทและกลุ่มคนในองค์การที่สมาชิกมีทักษะที่สมาชิกคนอื่นสามารถสอบถามหรือสร้างเป็นเครือข่าย เป็นต้น

### 6. สนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนและเสริมการจูงใจ

การจูงใจให้สร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ เป็นปัจจัยที่ไม่มีตัวตนและจับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การอาจจะมีการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายขึ้น เป็นต้น

## 7. มีการกำหนดมาตรฐานและความยืดหยุ่นในโครงสร้างความรู้

ความสมดุลในโครงสร้างความรู้เป็นสิ่งสำคัญในหลาย ๆ โครงการ ความรู้จะมีความสัมพันธ์กับบุคคล เพราะบุคคลเป็นผู้ที่มีความรู้ และอาจจะเปลี่ยนไปได้ เช่น การต่อยอดความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ได้ และสำหรับการจัดเก็บก็ต้องมีระบบการจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถเรียกใช้ได้ด้วยสะดวก

## 8. มีการเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ หรือมูลค่าของอุตสาหกรรม

การเชื่อมโยงผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจที่องค์กรได้รับจากการใช้ความรู้หรือโครงการจัดการความรู้ คือ การประหยัดเงินหรือการมีรายรับที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เช่น บางองค์กรมีการจัดการลิขสิทธิ์ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เกิดผลประโยชน์อื่น ๆ ทางอ้อมด้วย เช่น การมีรอบระยะเวลาในการผลิตดีขึ้น หรือลูกค้ามีความพอใจกับสินค้าและบริการขององค์กร

## 5. การเสริมพลังอำนาจ

### 5.1 ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นแนวคิดที่มีความหมายหลายมิติ (Kieffer, 1984 อ้างถึงใน Gibson, 1991) ทั้งในเชิงกระบวนการ และเชิงผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพการบริการ มีลักษณะเป็นพลวัต (Hess, 1984 อ้างถึงใน Gibson, 1991) ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจึงแตกต่างกันตามกลุ่มบุคคลและองค์กร ผู้วิจัยจำแนกความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 2 ลักษณะ ดังนี้

#### 1. ความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลความสามารถของบุคคล

กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลหรือความสามารถของบุคคล ดังนี้

ตามแนวคิดของดันน์ (Dunn, 1999) อ้างถึงในอาภาพร สิงหราช (2552) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจกันของบุคลากร และได้ทำงานอย่างมีอิสระ

สำหรับกิบสัน (Gibson, 1991)กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ ส่งเสริม และพัฒนาความสามารถของบุคคลใน



การแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าคุณมีความสามารถควบคุมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองได้

ขณะที่ซอร์ตและเกียร์ (Short and Greer, 1997) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถเพื่อเพิ่มพูนความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

## 2. ความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานและองค์การ

กลุ่มนักวิชาการที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานและองค์การประกอบด้วย

คินลอร์ว (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคล และทีมงาน ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวม

สำหรับโบเวนและลอเลอร์ (Bowen and Lawler, 1992) ได้ธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ว่าเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงานขององค์การ และการให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การและแนวทางการปฏิบัติงาน

ขณะที่เทบบิท (Tebbit, 1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในองค์การ มีการควบคุม ดูแล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์การโดยไม่มีกำบังหรือเรียกกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามแนวคิดของสจิวต์ (Steward, 1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นการปฏิบัติการณ์ขั้นสูงที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาการตัดสินใจโดยการมอบหมายงาน และให้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน

ส่วนวิลสัน (Wilson, 1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างวิริมสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานในความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลความสามารถของบุคคล เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคคลสามารถกระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถของตนในลักษณะการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ครอบคลุมถึงคุณค่าแห่งตนและพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานในความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานและองค์การ เป็นกระบวนการ/เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถของบุคคล เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถในการทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยการเสริมสร้างให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเองมีด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง

## 5.2 กระบวนการเสริมพลังอำนาจ

นักวิชาการองค์การ แลชลีย์ (Lashley, 1997) กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร
2. วิเคราะห์สถานการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจในการทำงาน เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง
3. เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ
4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้
5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

ในขณะที่อิแวนวิชและแมเทอส์สัน (Ivancevich and Matteson, 1999) ศึกษาผลงานที่มีผู้ศึกษาค้นคว้า และกล่าวถึงไว้ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์และเลือกเทคนิควิธีที่จะใช้เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร
2. วิเคราะห์สภาวะที่ทำให้บุคลากรไม่มีพลังอำนาจการทำงาน
3. เตรียมความพร้อม เตรียมข้อมูล เตรียมความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรับการปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
4. ปฏิบัติตามวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่เลือกไว้
5. การแปลงพลังอำนาจการทำงานสู่พฤติกรรมการปฏิบัติ เป็นการให้บุคลากรนำพลังอำนาจที่เพิ่มมากขึ้นไปใช้ทำงานให้เป็นประโยชน์

สำหรับเบสเตอร์ฟิลด์และคณะ ( Besterfield; et al., 1999: 73-97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การตามแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. ทีมงาน :การเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทางการใช้ทีมงานเป็นการเพิ่มพลังการทำงานและเพิ่มคุณภาพการทำงานตามความสามารถโดยคำนึงถึงคุณลักษณะของทีมงานที่เอื้อต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของสมาชิกในทีมงานการให้ความรู้ในแนวทางการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการให้อำนาจกับบุคลากรในการนำสิ่งที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรทุกระดับออกมาใช้ทั้งทางด้านความคิดสร้างสรรค์และศักยภาพแนวทางการสร้างเสริมพลังอำนาจ

2. การยอมรับและการให้รางวัลการให้รางวัลเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทั้งส่วนบุคคลและทีมงานในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จการจัดทำแผนงานและโปรแกรมสำหรับกิจกรรมการสร้างการยอมรับและการให้รางวัลโดยบุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงรวมทั้งการจัดกิจกรรมให้มีความร่วมมือกันข้ามสายงาน

3. การเข้าใจในแรงจูงใจของบุคลากรโดยใช้ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กกำหนดเป็นความต้องการของบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการจูงใจ

4. มีระบบการให้คำแนะนำเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในลักษณะการสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของงานการขจัดความกลัวออกไปการทำให้กระบวนการต่างๆง่ายขึ้นการตอบสนองที่รวดเร็วและการให้รางวัลกับแนวคิดใหม่ๆ

แบลงชาร์ทและแรนดอล์ฟ (Blanchard and Randolph, 1996) กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนี้

1. ต้องมีการสร้างทีมบริหารตนเอง
2. มีการให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานด้วยตนเอง
3. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร
4. การสร้างความพร้อมรับการตรวจสอบในการทำงาน

ในขณะที่สเตเมทิส (Stamatis, 1996 : 140-141) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานในสิ่งที่ต้องการเพื่อการปรับปรุงกระบวนการและสร้างความพึงพอใจดังนี้

1. ให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นเสมือนแบบฝึกหัดหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้โดยต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะตรงกับความคาดหวังขององค์การ
2. ให้อิสระและการสนับสนุนในการจัดการที่ขัดตัวบุคลากรที่มีปัญหาในองค์การโดยปราศจากความกลัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ
3. จัดเตรียมการให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากรที่จะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. มีการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อให้งานสามารถทำได้สำเร็จโดยอาจให้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ
5. ให้อิสระในความคิดสร้างสรรค์และการทำในสิ่งใหม่ๆซึ่งในทางปฏิบัติอาจเกิดความล้มเหลวหรือผิดพลาดขึ้นมาได้ให้ถือว่าความล้มเหลวหรือความผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์การเรียนรู้
6. ต้องสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกับบุคลากรเมื่อบุคลากรมีความรับผิดชอบในกระบวนการนั้นเป็นของตนเองและหากมีความสนใจในการปรับปรุงบุคลากรจะสนใจดำเนินการปรับปรุงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล
7. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติรวมทั้งการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบก่อนดำเนินการ

8. ใ้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นประสบการณ์และเป็นการมอบความรับผิดชอบในกระบวนการนั้น

9. ใ้การยกย่องกับบุคลากรที่สมควรได้รับเมื่องานสิ้นสุดและประสบความสำเร็จและ

10. มีการทำความเข้าใจกับความต้องการการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดสิ้นสุดองค์การต้องมีการแจ้งใ้บุคลากรทราบทั่วกันในความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการศึกษาของกอร์ดอน (Gordon, 1990) ได้เสนอใ้ใช้แหล่งอิทธิพลของพลังอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่

1. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และใ้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

2. การสร้างขวัญกำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ ทักษะ ใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

3. ส่งเสริมรูปแบบการบริหารใ้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

4. วัฒนธรรมองค์การ ใช้กลไกการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงาน ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

นอกจากนั้นนักวิชาการด้านองค์การ ฮาร์วีและโดเล็ต (Harvey and Drolet, 1994) กล่าวว่หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ได้แก่

1. การสร้างใ้เกิดความตระหนักว่บุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง

2. ส่งเสริมการยอมรับในผลงานและใ้การชื่นชม

3. สนับสนุนใ้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ำ

4. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

5. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน

6. เน้นใ้บุคลากรทำงานที่สำคัญ

7. สนับสนุนใ้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม

8. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน

สรุปกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นวิธีการเสริมสร้างให้บุคลากรเพิ่มพูนพัฒนาพลังอำนาจในการทำงานด้านต่าง ๆ ใช้พลังอำนาจดังกล่าวทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่กับตนเองและองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการองค์กรและนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นที่มาของการเสริมพลังอำนาจ

## 6. ประสิทธิภาพขององค์กร

### 6.1 ความหมายของประสิทธิผล

สฤกัญญา โสมวิไลกุล (2545) ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิผล” ในรูปของระดับความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการผลิตกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ อธิบายได้ง่าย ๆ ว่าองค์กรใดมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายขององค์กรทุกเป้าหมายแสดงว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นสูงที่สุด หรือมีคะแนนประสิทธิผลเต็มร้อยคะแนน

สเตียร์ ( Steers, 1997: 40) ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร

ขณะที่คาเมอรอน (Cameron, 1983 : 362 อ้างถึงใน ภัทราวดี มากมี (2552) ได้อธิบายว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือภารกิจหลักขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป้าหมายขององค์กรคือการผลิตนักศึกษาให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรในเวลา 2 ปี องค์กรที่สามารถผลิตนักศึกษาให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรในเวลา 2 ปี ได้ 80% จะมีประสิทธิผลสูงกว่าองค์กรที่ผลิตนักศึกษาให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรในเวลา 2 ปี ได้เพียง 60% การวัดประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร การวัดประสิทธิผลเป็นการเปรียบเทียบผลผลิตในการดำเนินงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยไม่ต้องเปรียบเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แม้ว่าการวัดประสิทธิผลขององค์กรจะไม่มีปัญหาในการเปรียบเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่การวัดประสิทธิผลขององค์กรยังทำได้ยากเนื่องจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความหลากหลาย

นอกจากนั้น คำว่า “ประสิทธิผล” มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “ประสิทธิภาพ(Efficiency)” (Cameron, 1983: 362) ดังนั้น จึงนำเสนอสาระเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ในตอนนี้ด้วยเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำศัพท์ทั้งสองคำนี้ชัดเจน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยคาเมอรอน (Cameron ,1983 : 362) ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิภาพ” เพิ่มเติมว่า เป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าชนิดใดชนิดหนึ่ง ดัชนีการวัดประสิทธิภาพจึงเป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงกระบวนการผลิตในองค์กร ว่ามีการจัดสรรทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าได้อย่างเหมาะสมทำให้ได้ผลผลิตสูงสุด กล่าวได้ว่ากระบวนการผลิตด้วยการดำเนินงานที่ถูกต้อง (Doing things Right) เป็นหัวใจสำคัญของการวัดประสิทธิ ดัชนีวัดประสิทธิภาพจึงสะท้อนภาพการจัดสรรทรัพยากรด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อสถาบัน เป็นต้น ในที่นี้ต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด คือ ข้อมูลที่สะท้อนถึงผลผลิตที่สถานศึกษาคาดว่า จะได้รับในการผลิตนักศึกษา และจำนวนนักศึกษาเป็นปัจจัยนำเข้า อัตราส่วนระหว่างต้นทุนค่าใช้จ่ายกับจำนวนนักศึกษา จัดเป็นดัชนีบ่งบอกประสิทธิภาพในการผลิต การวัดประสิทธิภาพทำได้สะดวกเมื่อนักวิชาการสามารถกำหนดผลผลิต และปัจจัยนำเข้าในรูปของราคา หรือต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ ก็จะสามารถคำนวณหาประสิทธิภาพขององค์กรได้ โดยทั่วไปการวัดประสิทธิภาพ วัดได้จากสภาวะขององค์กร 2 แบบ แบบแรก เป็นการวัดสภาวะที่องค์กรใช้ปัจจัยนำเข้าที่ต่ำที่สุด (Minimum input) ในการผลิต ผลผลิตตามปริมาณที่กำหนด แบบที่สอง เป็นการวัดสภาวะที่องค์กรใช้ปัจจัยนำเข้าในปริมาณที่กำหนดในการดำเนินงานให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณสูงสุด (Maximum output)

อนึ่ง สุกัญญา ไชวโกลกุล (2545), ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิภาพ” ว่า เป็นดัชนีที่วัดจากอัตราส่วนระหว่างผลผลิตขององค์กร (Output) กับทรัพยากรที่ใช้หรือปัจจัยนำเข้า (Input) ถ้าองค์กรได้ผลผลิตมาโดยใช้ทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้าน้อยหรือประหยัดที่สุดก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาวะที่องค์กรสามารถดำเนินงานให้ได้ผลผลิตที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าในรูปต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด หรือสภาวะที่องค์กรใช้ต้นทุนการผลิตหรือปัจจัยนำเข้าที่จำกัด ดำเนินงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด

จากความหมายของ ประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าศัพท์ทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกัน โดยประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า หรือต้นทุนการผลิต ขณะที่ประสิทธิผลให้ความสำคัญกับการดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุกัญญา ไชวโกลกุล, 2545)

## 6.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกิบสัน อีแวนวิชและดอนเนล (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 2000 อ้างถึงในภัทราวดี มากมี (2552) กล่าวว่าประสิทธิผลมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุแตกต่างกันดังนี้

1) ประสิทธิภาพระดับองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) กลยุทธ์ (Strategic choices) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการต่างๆ (Processes) และวัฒนธรรม (Culture)

2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กร ที่ทำงานในหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ (Leadership) โครงสร้าง (Structure) สถานภาพ (Status) บทบาท (Roles) และบรรทัดฐาน (Norms)

3) ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาวัดและประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการได้รับรางวัลตอบแทน ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) ความผูกพัน (Relationship) และความเครียด (Stress)

จากการศึกษาของสตีเยร์ (Steers, 1977) ได้เสนอตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์กร และขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization)



ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ขนาดขององค์การ (Organization size) และขนาดของหน่วยงาน (Work - unit size) เทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติการ (Operations) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และความรู้ (Knowledge)

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การไฝหาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ

3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ (Employee Characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การ (Attachment) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความผูกพันกับองค์การ เป็นความสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา สามารถรักษาคนไว้และทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์การแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์การนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะทำให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโต เพื่อการได้มีงานทำ องค์การเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้น การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนและเลือกวิธีการนำคนเหล่านั้นปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การโดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันกับองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย

4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร/การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาวะที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขององค์กร หรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด วัดได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการผลิตกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 7. การสร้างนวัตกรรม

### 7.1 ความหมายของนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงของโลกตั้งแต่ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน และการบริหาร โดยงานที่ต้องได้รับการพัฒนา หรือเรียนรู้ตลอดเวลา หมดเวลาที่จะทำงานคนเดียว หรือผู้บริหารระดับสูงจะคอยชี้แนะเพียงอย่างเดียวเหมือนสมัยก่อน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้นุคลากรในองค์กรมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กร และใช้ความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นในการเรียนรู้ธุรกรรมขององค์กรในทุก ๆ เรื่องไปพร้อมกัน ทั้งนี้จะต้องสนับสนุนให้พนักงานเปิดใจที่จะรับความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคลากรจะต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เข้าใจในการดำเนินธุรกรรมขององค์กร และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เมื่อองค์กรเห็นว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นปัจจัยโอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมถึงสามารถเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งมีหลักฐานทางวิชาการจากการสำรวจติดตามผลการบริหารจัดการความรู้อย่างจริงจัง และมีข้อสรุปที่น่าเชื่อถือได้ว่า องค์กรได้นำความรู้มาบริหารจัดการและนำไปใช้อย่างเหมาะสมจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น องค์กรจึงพยายามพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรให้โดดเด่นเป็นต้นทุนหรือทุนทางสังคมที่มีค่า และสำคัญขององค์กร ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เมื่อแต่ละหน่วยขององค์กร มีความรู้ในการดำเนิน ทำให้องค์กรทั้งองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และก้าวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมตามลำดับการพัฒนา (ดังปรากฏให้เห็นตามภาพ)



แผนภาพที่ 15 พัฒนาการจากการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

ที่มา : คริสเตียนเซิน (Christiansen, 2000:128 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง (2552)

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “นวัตกรรม” สรุปได้ดังนี้

นอร์ดและทักเกอร์ (Nord, and Tuck, 1987 : อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง(2552).อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง ขบวนการเสนอสิ่งใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม (Radical Innovation) โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (value) ความเชื่อ (belief) ตลอดจนระบบคุณค่า (value system) รูปแบบเดิม ๆ ของสังคมอย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ตจัดว่าเป็นนวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอระบบอินเทอร์เน็ตทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่า โลกข้อมูลข่าวสารจำกัดอยู่ในวงเฉพาะทั้งในด้านเวลา และสถานที่นั้นเปลี่ยนไป อินเทอร์เน็ตเปิดโอกาสให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัดทั้งในด้านของเวลาและระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป

นักวิชาการด้านนวัตกรรม ชุมปีเตอร์ (Schumpeter, 1975) อธิบายว่านวัตกรรมหมายถึงองค์ประกอบใหม่ หรือมีลักษณะใหม่ และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ องค์ประกอบใหม่ (New Combinations) หรือมีลักษณะของความใหม่ (Degree of Novelty) ของนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

- 1) การเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่
- 2) การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบ หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) ใหม่
- 3) กระบวนการผลิตใหม่ที่เสนอเข้าสู่อุตสาหกรรม
- 4) ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือคุณสมบัติใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิมก็ได้
- 5) การเปิดตลาดใหม่

มูลค่าทางเศรษฐกิจของนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ มี 2 รูปแบบ คือ

1. นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี (Technological Innovation) หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีอย่างเห็นได้ชัดเจนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ
2. นวัตกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี (Non-technological Innovation) เช่น กลยุทธ์การตลาดใหม่ เทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ โครงสร้าง และการจัดการแบบใหม่ เป็นต้น การศึกษาของฮิวจ์ (Hughes, 1971) อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือ การคิดค้น การพัฒนา และนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

นอกจากนั้น โรเจอร์ (Rogers, 1993) อธิบายว่า นวัตกรรมคือ ความการกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
2. สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
3. สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

สำหรับ มอร์ตัน (Morton, 1971) ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่าเป็นการใหม่ขึ้นอีกครั้งจากการปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นวัตกรรมไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา

ในทรรศนะของผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนาสามารถนำไปปฏิบัติจริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และเชิงบริหารจัดการองค์กรได้

## 7.2 ประเภทของนวัตกรรม

เซลเวน เบคเกอร์ (Selwyn W. Becker, 1964) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางสินค้า (Product Innovation) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่
2. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) ในเรื่องของการเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้า รวมถึงรูปแบบการบริหาร หรือเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่หรือประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต
3. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบรรจุกฎณ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

สำหรับภานุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้แบ่งนวัตกรรมขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่บุคคลในองค์กรทำงานโดยมี 2 สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ กับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงาน

โครงการ ดังที่เรียกว่า องค์การแบบเมทริกซ์ที่ได้รับความนิยม ใน ค.ศ. 1970 หรือการใช้ดุลทัศน์ในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบ และส่วนเชื่อมต่อกันระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ และกระบวนการผลิตหรือในโรงงาน (Computer Aided Design : CAD/Computer Aided Manufacturing : CAM) การพัฒนาระบบ 6 ซิกม่า (Six Sigma) เพื่อให้คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง โดยการพัฒนาระบบการวางแผนวัสดุคงคลัง (Material Requirement Planning I : MRP I) และการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรในโรงงาน (Manufacturing Resource Planning II : MRP II) หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณค่า โดยรวมด้วยการใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time : JIT) เป็นต้น

3. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้ เช่น เครื่องยนต์แบบไฮบริด (Hybrid) ที่ประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะของบริษัทฮอนด้าและโตโยต้า

### 7.3 นวัตกรรมทางการศึกษา

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการศึกษามากหลายประการ ทั้งนี้เนื่องจากในโลกยุคโลกาภิวัตน์โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทั้งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านศึกษาบางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางด้าน

การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางการศึกษาในบางเรื่อง

การยอมรับนวัตกรรมของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้น อาจมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความรวดเร็วของการยอมรับนวัตกรรมว่าจะยอมรับช้าหรือเร็วกว่ากัน และยังแตกต่างกันเกี่ยวกับจำนวนของผู้รับนวัตกรรมนั้นว่ามีมากหรือน้อย อีกทั้งการคงทนหรือความถาวรในการยอมรับนั้นด้วย ผลของการยอมรับที่จะเกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการและเนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดมาจากงานวิจัย (Research) และการพัฒนา (Development) รวมทั้งมาจากประสบการณ์ของผู้ใช้นวัตกรรมนั่นเอง ดังนั้นนวัตกรรมแต่ละอย่างจึงมีลักษณะเฉพาะตัวซึ่งสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์และความต้องการของผู้ใช้นวัตกรรมนั้น ๆ ซึ่งไม่จำเป็นที่นวัตกรรมซึ่งใช้ได้ผลดีในที่แห่งหนึ่ง จะได้ผลดีในที่อื่น ๆ ด้วย ขึ้นอยู่กับว่านวัตกรรมนั้น ๆ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้นลักษณะของนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการโน้มน้าวใจ (Persuasion) ให้เกิดการยอมรับโดยนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินนวัตกรรมของผู้รับสาร และตัดสินใจได้ว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

คุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ (Everette M. Rogers: 1993) ได้แก่

1. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากนวัตกรรม (Relation advantage) คือ ระดับของการรับรู้หรือความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีคุณสมบัติที่ดีกว่าความคิดหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นมีข้อดีและให้ประโยชน์ต่อผู้ใช้นวัตกรรมนั้นมากเท่าใด ก็มีโอกาสมันจะมีผู้ที่ยอมรับมากขึ้นดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจึงต้องมีการศึกษาค้นคว้ามาอย่างดีให้ตรงกับความต้องการและเกิดประโยชน์จากผู้ใช้อย่างสูงสุดจึงจะมีการยอมรับอย่างรวดเร็ว

2. การเข้ากันได้ดีกับสิ่งที่มีอยู่เดิม (Compatibility) การเข้ากันได้ คือ ระดับของนวัตกรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับคุณค่า ประสบการณ์และความต้องการที่มีอยู่แล้วในตัวผู้รับนวัตกรรมนั้น ๆ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นสามารถเข้ากันได้ดีกับสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาก็มีโอกาสได้รับการยอมรับได้ง่ายขึ้น

3. ความซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนคือระดับของความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีความยากต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ นวัตกรรมบางอย่างสามารถทำความเข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ในขณะที่บางอย่างมีความซับซ้อนและเข้าใจยอมรับ นวัตกรรมที่มีความซับซ้อนน้อยกว่ามีโอกาสที่จะ

ได้รับการยอมรับมากกว่าความซับซ้อนของนวัตกรรมอาจเกิดจากกรรมวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติที่มีความยุ่งยาก จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ระดับสูงมาสนับสนุนจึงจะใช้งานได้ผล อุปกรณ์ที่ใช้มีความยุ่งยากจนผู้ใช้อาจหมดความอดทนที่จะเรียนรู้

4. การทดลองได้ (Trailability) การทดลองได้คือระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นผลจากการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลได้จริง อย่างน้อยภายใต้สภาพที่จำกัด ความคิดเหล่านี้สามารถทดสอบหรือทดลองได้อย่างเป็นขั้นตอนหรือเป็นช่วง ๆ ไป ก็จะได้รับ การยอมรับอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมที่ไม่สามารถทดลองได้ก่อนมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับน้อยกว่า

5. การสังเกตได้ (Observability) การสังเกตได้คือระดับของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นกระบวนการในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสัมผัสและแตะต้องได้จริง ดังนั้นในความหมายและการยอมรับของนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่ง ความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วยสิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่งต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ/สาระและสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในคณะแพทยศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา และศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจคุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีดำเนินการวิจัย และขั้นตอนการวิจัย

#### กลุ่มข้อมูลจากเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ สภาพปัจจุบันความเป็นมา โครงสร้าง องค์ประกอบ/สาระ และปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจ การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง องค์กรอัจฉริยะ และประสิทธิผลขององค์กรเพื่อสังเคราะห์ให้เกิดการพัฒนาระบบหรือนวัตกรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มี 2 กลุ่ม ดังนี้

## กลุ่มข้อมูลจากบุคคล

### ประชากร

1. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ ด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา ด้านการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำแนกตามคุณสมบัติดังนี้

1.1) นักวิชาการหรืออาจารย์ผู้ค้นคว้าวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หรือผลงานเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้หรือการเสริมพลังอำนาจ การบริหารจัดการการศึกษาจำนวน 2 ท่าน และการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆขึ้นไป

1.3) อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวัดประเมินผล

2. ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน

3. ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านบริหารจัดการการศึกษา 4 ท่าน

### กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพ รวม 11 ท่าน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างในลักษณะแบบต่อเนื่องโดยการอ้างอิงด้วยบุคคลจากผู้เชี่ยวชาญ(Snowball Sampling Technique) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างแรกจะแนะนำในการเลือกผู้เชี่ยวชาญท่านต่อไปจนได้ขนาดของตัวอย่างครบตามจำนวนที่ผู้วิจัยต้องการ ซึ่งจำแนกตามคุณสมบัติดังนี้ จำแนกตามคุณสมบัติดังนี้

1.1) นักวิชาการหรืออาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนหรือค้นคว้าวิจัยหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ รวม 7 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการหรืออาจารย์ผู้มีผลงานเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ จำนวน 3 ท่าน ด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา จำนวน 2 ท่าน และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 2 ท่าน

1.2) ผู้บริหารระดับสูงหรือมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ ขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน

1.3) อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวัดประเมินผล จำนวน 1 ท่าน ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. กลุ่มผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน ซึ่งได้แก่

2.1) คณบดี

2.2) รองคณบดีฝ่ายบริหาร

2.3) หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของภาควิชาในแต่ละสถาบัน และ

2.4) ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์ในแต่ละสถาบัน

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อสอบถามถึงสภาพปัจจุบัน องค์ประกอบ/สาระ และปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน จำนวนทั้งหมด 12 แห่ง โดยสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ในคณะแพทยศาสตร์ที่มีโครงสร้างการบริหารภาควิชาและมีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลประกันคุณภาพที่ชัดเจน โดยมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 7 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนประชากร จำแนกตามสถาบัน

ลำดับ	คณะแพทยศาสตร์	ผู้บริหาร	หัวหน้าภาควิชา	ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพ	กลุ่มตัวอย่าง			รวม
					ผู้บริหาร	หัวหน้าภาควิชา	ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพ	
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	5	21	1	2	21	1	24
2	มหาวิทยาลัยมหิดล ศิริราชพยาบาล	5	24	1	2	24	1	27
3	มหาวิทยาลัยมหิดล รามาธิบดี	5	24	1	2	24	1	27
4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5	21	1	2	21	1	24
5	มหาวิทยาลัยบูรพา	5	12	1	2	12	1	15
6	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	5	21	1	2	21	1	24
7	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	5	21	1	2	21	1	24
8	มหาวิทยาลัยนครสวรรค์	5	14	1	2	14	1	17
9	วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า	5	21	1	2	21	1	24

ลำดับ	คณะแพทยศาสตร์	ผู้บริหาร	หัวหน้าภาควิชา	ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพ	กลุ่มตัวอย่าง			รวม
					ผู้บริหาร	หัวหน้าภาควิชา	ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพ	
10	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	5	17	1	2	17	1	20
11	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	5	21	1	2	21	1	24
12	วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล	5	17	1	2	17	1	20
<b>รวม</b>		<b>60</b>	<b>234</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>234</b>	<b>12</b>	<b>270</b>

แหล่งที่มา : สำนักบริหารยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ; กองพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล(2554) ; สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2553) ; งานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา (2552) ; สำนักประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2553) ; งานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2552) ; หน่วยประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (2554) ; สำนักประกันคุณภาพ วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า (2552) ; ฝ่ายประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2553); สำนักประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2554) ; งานประกันคุณภาพวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล( 2553)

3. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับด้านการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านบริหารจัดการ การศึกษาด้านนวัตกรรม และผู้บริหารของคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ รวม 4 ท่านซึ่งได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ จำแนกตามคุณสมบัติดังนี้

- 3.1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 1 ท่าน
- 3.2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพ จำนวน 1 ท่าน
- 3.3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา จำนวน 1 ท่าน
- 3.4) ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นจากฐานแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ ขึ้นไปของสถาบัน อุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจ การจัดการคุณภาพ การประกันคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของ

การถ่ายโอนความรู้ หรือ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (ตัวอย่างตามเอกสารแนบ 3)

2. แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐระดับชั้นนำ ผู้แทนด้านประกันคุณภาพแต่ละภาควิชา และบุคลากรหรือตัวแทนสำนักประกันคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์ แต่ละสถาบันเกี่ยวกับแนวคิด สภาพปัจจุบัน องค์กรประกอบ/สาระ โครงสร้าง และปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (ภาคผนวก ค)

3. แบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) และแบบตรวจสอบการพัฒนา ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมิน ตรวจสอบแนวทางพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ (ภาคผนวก ค) โดยการจัดประชุมกลุ่มย่อยของคณะแพทยศาสตร์ ที่อยู่ในพื้นที่กลุ่มตัวอย่างและจัดประชุมสัมมนาในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้

## 2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามตามลำดับดังนี้

### 2.2.1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันและแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆขึ้นไป ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจ การจัดการคุณภาพ การประกันคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และองค์กรประกอบ/สาระของการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

1.3 นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพและให้มีความเป็นปรนัย (Objectivity) และความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์ในเบื้องต้น (ภาคผนวก ค)

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปเก็บข้อมูล

1.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ ขึ้นไปของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ ด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา ด้านการประกันคุณภาพและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

## 2.2.2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires)

2.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรู้/การจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจ

2.2 สร้างแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันเกี่ยวกับแนวคิด องค์ประกอบ/สาระ โครงสร้าง และปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจ นำมาพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด โดยแบ่งแบบสอบถามระดับการปฏิบัติเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามเกณฑ์มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ซึ่งมีการกำหนดความหมายของค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติน้อยที่สุด

ในการแปลผลคะแนน ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ กิตติยา สีอ่อน(2547 : 107) มาประยุกต์ใช้ เพื่อการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.50 - 5.00	มากที่สุด
3.50 - 4.49	มาก
2.50 - 3.49	ปานกลาง
1.50 - 2.49	น้อย
1.00 - 1.49	น้อยที่สุด

2.3 ขอความอนุเคราะห์อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแบบสอบถามความคิดเห็น

2.4 ปรับแก้ไขแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อ วัดหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเทียบเกณฑ์ความสอดคล้องของศิริชัย กาญจนวาสี(2548) ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ภายหลังจากตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยพิจารณา เลือกใช้ข้อคำถามข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1

2.5 นำแบบสอบถามซึ่งออกแบบการวิจัยรวบรวมข้อมูล ส่งไปยังผู้บริหารคณะ แพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละ ภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพ ของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันซึ่งได้แก่ คณบดี จำนวน 1 ท่าน, รองคณบดีฝ่ายบริหาร จำนวน 1 ท่าน, ผู้แทนด้านประกันคุณภาพของภาควิชาในแต่ละสถาบัน จำนวน 1 ท่าน และ ผู้แทนด้านประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน จำนวน 1 ท่าน

### 2.2.3. แบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) และแบบตรวจสอบ การพัฒนาระบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ในการสร้างความน่าเชื่อถือการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอน ความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดประชุม กลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือนวัตกรรมของคณะ แพทยศาสตร์ที่อยู่ในพื้นที่กลุ่มตัวอย่างที่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอน ความรู้โดยใช้ผู้เข้าร่วมจำนวน 6-8 ท่านโดยมีกรอบและแนวทางการสนทนา(ตัวอย่างตามเอกสาร แนบ 6) และจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบระบบการพัฒนาระบบ

พลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้อีกครั้ง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ รวม 4 ท่านแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 1 ท่าน, ผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพ จำนวน 1 ท่าน, ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน

ในช่วงแรกของการสัมมนาบรรยายสภาพแวดล้อม ความเป็นมาและสภาพปัญหาการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นภาพรวมในปัจจุบัน ตลอดจนอภิปรายถึงปัจจัยความสำเร็จและการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด(ภาคผนวก ค)

สรุป ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข
2. แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

2.1 ตรวจสอบความเป็นปรนัย (Objectivity) ของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ทำการตรวจสอบคำถาม มีการแจ้งชัดเจนชี้เฉพาะเมื่ออ่านแล้วมีความเข้าใจตรงกันว่าคำถามนั้นถามเกี่ยวกับประเด็นอะไร

2.2 หาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ทำการตรวจสอบเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาว่ามีความครอบคลุมและตรงกันหรือไม่ และคะแนนผลตัดสินนำไปหาค่าความตรงเนื้อหา

2.3 หาความเที่ยง (Reliability) แบบสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) เฉพาะแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดหาความสอดคล้องระหว่างคะแนนรายข้อที่เป็นตัวแทนของคุณลักษณะเด่นเดียวกันที่ผู้วิจัยต้องการ ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเทียบเกณฑ์ความสอดคล้องของศิริชัย กาญจนวาสี (2548)

3. ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการ ดังนี้

#### 1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

#### 2. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆขึ้นไปของสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

#### 3. ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐหัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นทางไปรษณีย์

#### 4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ผู้วิจัยรวบรวมจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ระดับบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ในพื้นที่กลุ่มตัวอย่างและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการถ่ายโอนความรู้หรือการจัดการความรู้ การเสริมพลังอำนาจและจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

### 4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยมีกลวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantities Data) จากการสอบถามความคิดเห็นจะใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การหาค่าสถิติพื้นฐาน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ ขึ้นไปของสถาบันอุดมศึกษา และการสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิจะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และแนวคิดการจัดการเชิงระบบมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล (Systematic Synthesis)

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดหลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดโดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1) นำผลของการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพทุกส่วนมาบูรณาการเชิงระบบ

3.2) กำหนดกรอบความคิดในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

4. การประเมินและตรวจสอบหลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดและวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การหาค่าสถิติพื้นฐาน

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย และขั้นตอนการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระ

1.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดการถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาจากหนังสือ บทความรายงานและสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต

1.2 ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระของการถ่ายโอนความรู้เพื่อเสริมพลังอำนาจวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลในเอกสาร ได้แก่การสังเคราะห์ตัวแปรจากตารางสังเคราะห์ โดยหาความถี่ที่มีค่ามากที่สุดมากำหนดเป็นตัวแปรต่างๆ ซึ่งการกำหนดและสังเคราะห์ตัวแปรอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่จะนำไปสู่การกำหนดตัวแปรองค์ประกอบ/สาระของการถ่ายโอนความรู้ และองค์ประกอบ/สาระของการเสริมพลังอำนาจและนำตัวแปรที่สังเคราะห์ได้ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดองค์ประกอบ/สาระของการถ่ายโอนความรู้ และองค์ประกอบ/สาระของการเสริมพลังอำนาจ

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 นำผลจากการศึกษาข้อมูลเอกสารและองค์ประกอบ/สาระของการถ่ายโอนความรู้ เพื่อเสริมพลังอำนาจมาศึกษาปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) จากการวิเคราะห์และตรวจสอบร่างหลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือชุดที่ 1 (ภาคผนวก ค) เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) (ภาคผนวก ค) และหาความสัมพันธ์ตามแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์กร และแนวคิดการจัดการความรู้

2.2 สร้างเป็นแบบสอบถามการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือชุดที่ 2 (ภาคผนวก ค) เพื่อสร้างแบบสอบถามองค์ประกอบ/สาระและปัจจัยความสำเร็จการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (ภาคผนวก ค) ซึ่งตอนที่ 1 ประกอบด้วย การสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 : องค์ประกอบ/สาระและปัจจัยความสำเร็จขององค์กรใน 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อวัดประสิทธิผลของแต่ละด้านของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และตอนที่ 3 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้น นำแบบสอบถาม (Questionnaires) ดังกล่าว ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำมาตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง ความครอบคลุมด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency : IOC) และหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient ) ก่อนนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

2.2.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม(Questionnaires)ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชา และผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันจำนวน 12 แห่งโดยสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multistage

Sampling ) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ องค์ความรู้ แนวคิด องค์ประกอบ/สาระ กลไก กระบวนการทำงาน ปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระบบการบริหารงานคุณภาพ ผลการดำเนินงานคุณภาพ ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ รวมถึงความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและประสิทธิผลต่อองค์กร

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนข้างต้น โดยหาค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ วิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระ และปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

**ขั้นตอนที่ 3** สรุปผลและเสนอการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

3.1 จัดทำร่างการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

3.2 ประเมินและตรวจสอบร่างการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดโดยประเมินจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion ) จากบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ในกลุ่มตัวอย่างโดยมีกรอบการสนทนา และจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบแนวทางและหลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

3.3 สรุปและนำเสนอหลักการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดที่พัฒนาแล้ว พร้อมการวิเคราะห์ อภิปรายผล สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

### แผนภูมิที่ 16 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



### ตารางที่ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

“ การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ”

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	ตัวแปร	แหล่งข้อมูลประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	วิเคราะห์ผล	ผลที่ได้รับ
1. ศึกษาสภาพปัจจุบันองค์ประกอบ/สาระและสังเคราะห์แนวคิดการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา	1.1 ศึกษาสถานภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคของการถ่ายโอนความรู้	สภาพปัจจุบันและปัญหาของการถ่ายโอนความรู้	เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัย	แบบวิเคราะห์ข้อมูล	วิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระ <ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวทางและสภาพปัญหา</li> <li>• สรุป/จัดกลุ่มความสำคัญ</li> </ul>	สภาพปัจจุบันและปัญหาของการถ่ายโอนความรู้
	1.2 วิเคราะห์องค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจ	- องค์ประกอบ/สาระของการถ่ายโอนความรู้ - องค์ประกอบ/สาระของการเสริมพลังอำนาจ	เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัย	ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระขององค์ประกอบ/สาระฯ	วิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระองค์ประกอบ/สาระ <ul style="list-style-type: none"> <li>• แจกแจงองค์ประกอบ/สาระ</li> <li>• สรุป/จัดกลุ่มความสำคัญ</li> </ul>	- องค์ประกอบ/สาระการถ่ายโอนความรู้ - องค์ประกอบ/สาระการเสริมพลังอำนาจ
	1.3 สังเคราะห์ตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิด	องค์ประกอบ/สาระการพัฒนาระบบการเสริมพลังฯของการถ่ายโอนความรู้	กลุ่มตัวอย่าง <u>ผู้เชี่ยวชาญ</u> และ <u>ผู้บริหารระดับสูง</u> ฯ จำนวน 11 ท่าน	แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	วิเคราะห์องค์ประกอบ/สาระนวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>• แจกแจงองค์ประกอบ/สาระองค์ประกอบ</li> <li>• สรุป/จัดกลุ่มความสำคัญ</li> </ul>	องค์ประกอบ/สาระการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้
2. ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรแห่งความชาญฉลาด	2.1 ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจในการถ่ายโอนความรู้และรวบรวมข้อมูล	ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor)	กลุ่มตัวอย่าง <u>ผู้บริหาร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ</u> และ <u>ในกำกับของรัฐ</u> จำนวน 12 แห่ง	แบบสอบถาม	แจกแจงองค์ประกอบ/สาระสำคัญ <ul style="list-style-type: none"> <li>• สรุป/จัดกลุ่มความสำคัญ</li> <li>• ค่าสถานที่ ค่าร้อยละ</li> </ul>	ปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังฯ ของการถ่ายโอนความรู้และยก(ร่าง) การพัฒนาระบบ

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	ตัวแปร	แหล่งข้อมูลประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	วิเคราะห์ผล	ผลที่ได้รับ
					ละ ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน, SPSS	
	2.2 วิเคราะห์และยก (ร่าง) การพัฒนาระบบฯ	องค์ประกอบ/สาระ ของการพัฒนาระบบ ฯและปัจจัย ความสำเร็จ	<u>ผู้</u> จากกลุ่มตัวอย่างของ <u>คณะแพทยศาสตร์</u> จำนวน 6-8 ท่าน	กรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	การวิเคราะห์ องค์ประกอบ/สาระ	(ร่าง) หลักการพัฒนาระบบ การเสริมพลังอำนาจของ การถ่ายโอนความรู้
3.พัฒนาระบบการเสริมพลัง อำนาจของการถ่ายโอนความรู้ สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด	3.1 ประเมินผลและ ตรวจสอบร่างการ พัฒนาระบบฯ	นวัตกรรมการเสริม พลังอำนาจของการ ถ่ายโอนความรู้	<u>ผู้ทรงคุณวุฒิ</u> * จำนวน 4 ท่าน	แบบตรวจสอบการพัฒนาระบบ ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)	การวิเคราะห์ องค์ประกอบ/สาระ	หลักการพัฒนาระบบการ เสริมพลังฯของการถ่ายโอน ความรู้สู่องค์กรแห่งความ ชาญฉลาด
	3.2 สรุปและนำเสนอ การพัฒนาระบบการ เสริมพลังฯ			แบบสรุปรายงานผล	การรายงานผล และ นำเสนอนวัตกรรม	ระบบการพัฒนาระบบการ เสริมพลังฯของการถ่ายโอน ความรู้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

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

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ (ตารางที่ 4 -5)

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์สาระของการถ่ายโอนความรู้และสาระของการเสริมพลังอำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (ตารางที่ 6 -11)

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์สาระในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย (ตารางที่ 12 -13)

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อจัดทำร่างการพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ (ตารางที่ 14 -23)

4.1 ผลการวิเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

4.3 ผลการวิเคราะห์สาระจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กรณีศึกษาชุมชนปฏิบัติของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

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



### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้

ในตอนท่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดการถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาจากหนังสือ บทความรายงานและสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งสรุปได้ดังนี้

#### ตารางที่ 4 สังเคราะห์การจัดการความรู้องค์กรทั้งองค์การภาคเอกชน ภาครัฐ

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

ประเภท	ลักษณะองค์กร / หน่วยงาน	สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้
	องค์กรซึ่งเน้นการปฏิบัติแทรกในภารกิจองค์กร	<p>การจัดการความรู้ที่เน้นการปฏิบัติงานคือการจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน บริษัท สแปนชั่น(ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)เป็นองค์กรหนึ่งที่ประสบความสำเร็จจากวิธีการนี้ โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากรควบคู่กับพันธกิจ วัตถุประสงค์เน้นการพัฒนารากฐานองค์กรผ่านกระบวนการนวัตกรรมต่อเนื่อง(Toatal Continuous Improvement Process and Innovation : TCPI)โดยสร้างความเชื่อขององค์กร 7 ประการ ได้แก่ 1) เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนมีความเก่งในตัวเอง 2) ทุกคนมีศักดิ์ศรีและมีความรับผิดชอบ 3)ความสนุกสนาน ร่าเริงและการคิดเชิงบวก 4) ความเชื่อในการแข่งขันกับความสำเร็จและเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5)ความเชื่อในเรื่องความรู้ 6) ความเชื่อในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ความเชื่อมั่นในผู้ให้บริการเป็นหลักในการทำธุรกิจ ซึ่งแบ่งการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 มิติ คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและกระตุ้นให้ออยากเรียนรู้ เน้นการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้(Sharing Behavior) ใช้การสื่อสารหลายช่องทาง และมีการกำหนดรางวัลตอบแทน(Reward Recognition) สำหรับบริษัท เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เน้นเป้าหมายที่ชัดเจนคือ การเพิ่มผลิตภาพ(Productivity) จุดสำคัญคือผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมและเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและให้พนักงานร่วมกันคิดว่าจะปรับปรุงการทำงานของตนเองให้เกิดคุณภาพอย่างไร จนสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานของบริษัท จุดที่แตกต่างคือ การสร้างทัศนะการจัดการความรู้ที่ไม่ใช่ทำเป็นขั้นเป็นตอน(Step) แต่ทำเป็นวงจรต่อเนื่อง(Dynamics) มีการสื่อสารข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยและทั่วถึง (สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2552 : 25)</p>
ภาคราชการ	โรงพยาบาลศิริราช	<p>เป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การมีระบบเครือข่ายในการถ่ายโอนความรู้ด้านคลินิกเพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ ( Best Practice )ในการดูแลผู้ป่วยของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กระบวนการการสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ กระบวนการการเรียนรู้ การวัดผลและระบบการยกย่องชมเชยให้</p>

ประเภท	ลักษณะองค์กร / หน่วยงาน	สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้
		รางวัลเพื่อกำหนดแผนงาน/กิจกรรมเพื่อให้มีความเข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร
	โรงพยาบาล บ้านตาก	ผู้นำกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในด้านเทคโนโลยีและการดูแลรักษาผู้ป่วย และมีมุมมองแยกการจัดการความรู้ออกมาจากระบบเดิมและตั้งเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน 3 ประการ คือ 1) ประชาชนมีสุขภาพดี 2) เจ้าหน้าที่มีความสุข3) โรงพยาบาลหรือองค์กรอยู่รอด ซึ่งในที่นี้ผู้นำองค์กรเป็นผู้คิดค้นหาวิธีการ และกิจกรรม เครื่องมือพัฒนาคุณภาพ มาปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ ผลลัพธ์เป็นองค์ความรู้ใหม่จัดโครงสร้างการจัดการความรู้มารองรับ มีบุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่เป็นคุณอำนวยการจัดการความรู้อย่างชัดเจน หัวใจสำคัญของจัดการความรู้ คือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน ให้ไว้เนื้อเชื่อใจ รักกัน ซึ่งจะสามารถดึงความรู้ฝังลึกที่เป็นประสบการณ์เป็นมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันจนเป็นกรณีศึกษาให้หลายหน่วยงานที่ได้รับการถ่ายทอดนำไปเผยแพร่และนำไปใช้ต่อกันในหลายโรงพยาบาล
	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.)	ก.พ.ร. ได้พยายามหารูปแบบ วิธีการในการพัฒนาองค์กร ซึ่งปัจจุบันได้นำเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐบนพื้นฐานค่านิยมหลักที่จะนำองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 11 ประการ ได้แก่ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) การมุ่งเน้นอนาคต 6) ความคล่องตัว 7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 8) การจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองเชิงระบบ ซึ่งใช้กระบวนการจัดการความรู้โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น และมีการนำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ และการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
	กรมราชทัณฑ์	วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์ได้แก่ 1) เพื่อเสริมสร้างศุภภาพของผู้อำนวยการเรียนรู้ในการจัดเก็บการ

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

### ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

ในการกำหนดสาระการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและวิเคราะห์สาระแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ สภาพปัจจุบันความเป็นมา โครงสร้างสาระ และปัจจัยความสำเร็จใน

การถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ตามประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่งได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์การวางแผนกลยุทธ์มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการดังตารางดังนี้

**ตารางที่ 5** สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้

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

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

ผู้เขียน	ปัญหาอุปสรรค	ระดับการ ถ่ายโอน ความรู้	มิติประสิทธิผลของการ จัดการความรู้
Skyrne and Amidon (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร</li> <li>2. การผลักดันวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง</li> <li>3. ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการจัดการ</li> <li>4. คนในองค์กรขาดวัฒนธรรมการสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้</li> <li>5. ไม่มีการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยียังไม่ดีเพียงพอ</li> <li>7. กระบวนการจัดการความรู้ไม่เป็นระบบ</li> </ol>	<p>G-O</p> <p>O</p> <p>O</p> <p>I-G-O</p> <p>O</p> <p>O</p> <p>G-O</p>	<p>ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</p> <p>ยุทธศาสตร์/การวางแผนกลยุทธ์</p> <p>ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</p> <p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</p> <p>การจัดการกระบวนการ</p> <p>การจัดการกระบวนการ</p>
Choi (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมตามความรู้ความสามารถ</li> <li>2. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> <li>3. ต้องมีการทำงานเป็นทีม</li> <li>4. ขาดการมอบอำนาจให้บุคลากรตัดสินใจ</li> <li>5. ไม่มีโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol>	<p>I-G</p> <p>I-G</p> <p>I-G</p> <p>O</p> <p>O</p>	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การจัดการกระบวนการ</p>
Bassi (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คนในองค์กรขาดความรู้ในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ</li> <li>2. ไม่มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน</li> <li>3. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้</li> </ol>	<p>I-G</p> <p>I-G</p> <p>I-G-O</p>	<p>การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ</p> <p>การจัดการกระบวนการ</p> <p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>
Leibowitz (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสื่อสารกลยุทธ์การจัดการความรู้จากผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</li> <li>2. ผู้บริหารขาดความรู้ในวิธีการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง</li> <li>3. ไม่มีการสนับสนุนให้มีคลังความรู้ในองค์กร</li> </ol>	<p>O</p> <p>O</p> <p>G-O</p>	<p>ผลลัพธ์การดำเนินการ</p> <p>ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</p> <p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>

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



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

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

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาระของการถ่ายโอนความรู้และสาระของการเสริมพลัง อำนาจสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

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

ตารางที่ 6 สังเคราะห์องค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization)

มาคอล์ย และเรย์ โนลด์ (1996)	เซลเวย์ เบกเกอร์ (1964)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	วิจารณ์ พานิช (2552)	มัลคอล์ม บอลลดริจ (2002)	กิลลี และ แมคคูนิช (2000)	องค์กร แห่งความ ชาญ ฉลาด
1.ผู้บริหารให้การสนับสนุนระยะยาว 2.การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 3.สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	1.ผู้นำต้องมีความรู้ในธุรกิจองค์การเป็นอย่างดี 2.ผู้นำมีความมุ่งมั่น 3.นำคุณค่าและพันธกิจขององค์กรรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน 4.สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ	1.มีการนำองค์กรที่ดี 2.โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3.วัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 4.ภาวะผู้นำมีความสำคัญ	1.ความมุ่งมั่นขององค์กร 2.ใช้ภาวะผู้นำนำการจัดการความรู้ 3.ใช้แนวคิดองค์กรไร้กำแพง 4.บรรยากาศเชิงบวกในองค์กร	1.ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ	1.มีการกำหนดนโยบาย 2.กำหนดโครงสร้างขององค์กร 3.มีการพัฒนาผู้นำ 4.วัฒนธรรมองค์กร	มิติที่ 1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร
1.กำหนดโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร	1.สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2.ใช้หลักธรรมาภิบาล	1.มียุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดี 2.ความสามารถในการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	1.กำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	1.มีการวางแผนกลยุทธ์	1.มียุทธศาสตร์ขององค์กร	มิติที่ 2 ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์
1.เพิ่มพลังอำนาจบุคคล 2.ให้ความรู้ที่มีคุณค่าในพนักงานแต่ละบุคคล	1.สนองความต้องการผู้รับบริการ 2.สร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการ	1.ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.ความรู้ตัวของคนในองค์กร	1.ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.ให้ความสำคัญกับบุคลากร	มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
1.สร้างกลไกเผยแพร่การเรียนรู้	-	1.ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ 2.ต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูล	1.ระบบบันทึกความรู้และคลังความรู้	1.ใช้สารสนเทศและการวิเคราะห์	-	มิติที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

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

**ตารางที่ 7** ผลการสังเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์กรแห่งความชาญฉลาด  
(Talented Organization)

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

( \* ) คุณลักษณะเด่นขององค์กรแต่ละประเภท ; ดูรายละเอียดในหน้า 54

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

(\*) คุณลักษณะเด่นขององค์กรแต่ละประเภท ; ดูรายละเอียดในหน้า 54

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สาระการถ่ายโอนความรู้

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

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

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

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

อัลบิโนและคณะ(2004)	แดเนี่ยล และ ศรีนิวัตน์ (2002)	สวีโกท์ (2002)	ลูซาร์ และ ไช เปรส(2006)	โนนากะและ ทาเคชิ (2004)	ดาเวนพอร์ท และพรูซอก (1998)	อาร์โกทและ คณะ(2000)	สาระการถ่ายโอนความรู้
1.ให้ความสำคัญต่อระบบการคิด 2.ความใส่ใจ ความขยัน พากเพียรปฏิบัติ	1.ความผูกพัน (Commitment)มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้	1.มีการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล 2.มีการประสานความร่วมมือของทีม (Collaboration) 3.มีการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ	1.การร่วมทำงานเป็นทีม 2.ป้องกันปัญหาการประสานงาน 3.สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1.เปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงาน	1.ความรู้ไม่เกี่ยวกับจิตใจ ความสามารถความสัมพันธ์และพฤติกรรม	1.สมาชิก (Member)ขององค์กรมีความสำคัญ	<b>มิติที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์</b> K 5.1 ให้ความสำคัญต่อระบบความคิด K 5.2 ความผูกพันต่อองค์กร K 5.3 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล K 5.4 มีการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือ K 5.5 ยึดหลักความเป็นธรรม K 5.6 มีการเปรียบเทียบสมรรถนะ
1.การสื่อสารระหว่างบุคคล 2.มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ซับซ้อน 3.มีการจัดเก็บความรู้ (Codification) 4.มีการตีความหมาย (Interpretation)	1.จะมี 6 ขั้นตอนในการถ่ายโอนความรู้ 2.กระตุ้นให้มีการแบ่งปันความรู้ 3.มีกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้	1.มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ 2.มีการสื่อสารแนวราบ 3.ความรู้และทักษะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้มีผลต่อ	1.ให้ความสำคัญต่อการรักษาและการบันทึกข้อมูล 2. Learning stories 3.มีการจัดระเบียบและความอิสระของความรู้	1.มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2.มีระบบควบคุมกระบวนการอย่าง มาตรฐาน	1.การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม	1.เน้นที่งาน (Task) 2.ใช้เครื่องมือ (Tools)ในการสื่อสาร 3.ความรู้เป็นกระบวนการ	<b>มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ</b> K 6.1 มีการสื่อสารระหว่างบุคคล K 6.2 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ K 6.3 มีการจัดเก็บ การรักษาและการบันทึกข้อมูล K 6.4 มีการใช้กระบวนการตีความหมาย K 6.5 สร้างเวทีให้มีการสนทนา K 6.6 มีการควบคุมกระบวนการและการพัฒนา

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)



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

K: การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สาระการเสริมพลังอำนาจ

แลชลีย (2001)	อืแวนวิษ และแมทเทอร์ สัน(1999)	เบสเตอร์ ฟิลด์และ คณะ (1999)	แบลง ซาร์ทและ แรนดอล์ฟ (1996)	สแตเมทิส (1996)	คลัทเตอร์บัค และคันเนอร์ แกน (1994)	บาวนด์ และฟาร์เลอร์ (1995)	กอร์ดอน (1990)	ฮาร์วีและโดเลีย (1994)	สแปนเบอร์ (1992)	เบลสซี และเบลส (1994)	สาระ การเสริมพลังอำนาจ
1.สร้าง ความรู้สึก เป็นเจ้าของ ในงาน	-	1.การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม ในการสร้าง แรงจูงใจ	-	1.ให้บุคลากรมี อำนาจในการ ตัดสินใจ	1.มีการกำหนด เป้าหมายเพื่อ บรรลุการ พัฒนา การ เสริมพลัง อำนาจ	1.ผู้บริหารมีความ เข้าใจและรับรู้ ใน ความสามารถ 2.ผู้บริหารต้อง สนับสนุนให้ เกิดการ ตัดสินใจ 3.เปลี่ยนบทบาท ของผู้นำเป็น ผู้ให้คำแนะนำ	1.วัฒนธรรม องค์กร เสริมสร้าง พลังอำนาจ 2.การบริหาร แบบมีส่วนร่วม	1.บุคลากรมีอำนาจ ตัดสินใจ	1.การมีส่วนร่วม ในการ แก้ไข ปัญหา	1.สร้างความ กระตือรือร้น ในองค์กร 2.ความกล้า เจริญต่อ งานที่ทำ ทาย	<p><b>มิติที่ 1</b>  <b>ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b></p> <p>E 1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วม</p> <p>E 1.2 มีการกระจายอำนาจ ตัดสินใจ</p> <p>E 1.3 ผู้บริหารต้องสนับสนุน และมีความรู้ความเข้าใจ</p> <p>E 1.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความเป็นเจ้าของ</p> <p>E 1.5 เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กร</p> <p>E 1.6 สร้างความกระตือรือร้น ความกล้า</p>
1.มีการปรับ โครงสร้าง และ วัฒนธรรม เพื่อการ สร้างเสริม พลัง อำนาจ	1.มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ และเลือก เทคนิควิธี	-	-	-	1.มีการตัดสินใจที่ ตรงกับปัญหา โดยตรง	-	1.กำหนด เป้าหมาย การทำงาน	-	-	-	<p><b>มิติที่ 2</b>  <b>ยุทธศาสตร์และการวางแผน กลยุทธ์</b></p> <p>E 2.1 มีการกำหนดยุทธศาสตร์</p> <p>E 2.2 มีการกำหนดเป้าหมาย การทำงาน</p> <p>E 2.3 การตัดสินใจที่ตรงกับ ปัญหา</p>

E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

แลชลีย์ (2001)	อิวานวิช และแมทเทอร์สัน (1999)	เบสเตอร์ฟิลด์และคณะ (1999)	แบลงชาร์ทและแรนคอล์ฟ (1996)	สแตเมทิส (1996)	คลัทเตอร์บัคและคันเนอร์แกน (1994)	บาวด์และฟาร์เลอร์ (1995)	กอร์ดอน (1990)	ฮาร์วีและโคเล็ท (1994)	สแปนเบอร์ (1992)	เบลสซีและเบลส (1994)	สาระการเสริมพลังอำนาจ
1.สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร	1.วิเคราะห์สภาวะที่ไม่ก่อให้เกิดการเสริมพลังอำนาจ	1. การรู้จักบุคลากรขององค์กร 2. การเฉลิมฉลองในความสำเร็จ	1.ให้อิสระในการทำงาน 2. ส่งเสริมความกล้าแสดงออก	1.สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกับบุคลากร	-	1. การให้อำนาจกับบุคลากร	-	1. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 2. บุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตตนเอง	1. ให้ความเป็นอิสระ 2. สอบถามความคิดเห็นและอุปสรรคในการทำงาน	1. การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน 2. บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน	<b>มิติที่ 3</b> <b>การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ</b> E 3.1 ให้อำนาจกับบุคลากร E 3.2 ให้อิสระในการทำงาน E 3.3 บุคลากรมีความเท่าเทียมกัน E 3.4 ยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ
-	1. มีการปฏิบัติตามวิถีเสริมพลังอำนาจ	-	1. สร้างความพร้อมในการตรวจสอบงาน	-	-	-	-	-	1. มีการพัฒนาระบบสื่อสาร	-	<b>มิติที่ 4</b> <b>การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b> E 4.1 ปฏิบัติตามวิถีเสริมพลังอำนาจ E 4.2 สร้างความพร้อมในการตรวจสอบ
1. บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่น 2. จัดฝึกอบรมให้ความรู้	-	1. การสร้างงานที่ น่าสนใจให้บุคลากร 2. การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 3. การเข้าใจในแรงจูงใจของบุคลากร	-	1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 2. มีการจัดเตรียมทรัพยากรและการฝึกอบรม	1. มีการจัดการฝึกอบรมให้มีความรับผิดชอบ 2. มีการคัดเลือกบุคลากรทดแทนบุคลากรเดิมที่ไม่มีทักษะ	1. สนับสนุนทรัพยากรในการแก้ปัญหา 2. ใช้การสนับสนุนเป็นกลไกการเสริมพลังอำนาจ	1. สร้างขวัญกำลังใจให้ การยกย่องชมเชย	1. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น	1. ทำความเข้าใจในการปรับปรุงตนเอง	1. ใช้หลักความยุติธรรมและความเมตตา 2. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละ	<b>มิติที่ 5</b> <b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</b> E 5.1 บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงตนเอง E 5.2 สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล E 5.3 การจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากร

E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

แลชลิย์ (2001)	อิวานวิช และแมทเทอร์สัน (1999)	เบสเตอร์ฟิลด์และคณะ (1999)	แบลงชาร์ทและแรนคอล์ฟ (1996)	สแตเมทิส (1996)	คลัทเตอร์บัคและคันเนอร์แกน (1994)	บาวนด์และฟาวเลอร์ (1995)	กอร์ดอน (1990)	ฮาร์วีและโดเลีย (1994)	สแปนเบอร์ (1992)	เบลสซีและเบลส (1994)	สาระ การเสริมพลังอำนาจ
										3. ช่วยเหลือเมื่อพบอุปสรรค	E 5.4 สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น E 5.5 ใช้หลักความยุติธรรม คุณธรรม ความมีน้ำใจ E 5.6 เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร E 5.7 มีการทำงานเป็นทีม
1. จัดให้มีสารสนเทศที่เพียงพอ	1. มีการเตรียมความพร้อมข้อมูลความสามารถของบุคลากร	1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 2. สร้างทีมบริหารตนเอง	-	1. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	1. มีการทำงานเป็นทีม 2. มีระเบียบปฏิบัติ	1. ให้บุคลากรทำงานสำคัญ 2. เสริมสร้างทักษะในการทำงาน	1. มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ	1. การพบปะแลกเปลี่ยนของบุคลากร	<b>มิติที่ 6</b> <b>การจัดการกระบวนการ</b> E 6.1 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ E 6.2 มีการใช้สารสนเทศ E 6.3 มีการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล E 6.4 มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ E 6.5 มีระเบียบปฏิบัติ
1. บุคลากรต้องเพิ่มทักษะให้มีประสิทธิภาพ	1. แปลงพลังอำนาจสู่การปฏิบัติ	1. การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	-	-	1. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่กับองค์กร	-	-	<b>มิติที่ 7</b> <b>ผลลัพธ์การดำเนินการ</b> E 7.1 ติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง E 7.2 แปลงพลังอำนาจสู่การปฏิบัติ E 7.3 สร้างสรรค์ความแปลกใหม่

E: การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

ตารางที่ 10 สังเคราะห์สาระการเสริมพลังอำนาจของถ่ายโอนความรู้  
(Empowerment for Knowledge Transfer Variances)

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

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

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

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

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์การพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

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

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

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

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



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบการ เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

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

ตารางที่ 12 วิเคราะห์สาระจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

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

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

EXP.1 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.จิระ)	EXP.2 ด้านการจัดการความรู้ (ดร.ประพนธ์)	EXP.3 ด้านการจัดการ ความรู้ (ดร.บุญดี)	EXP.4 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.พสุ)	EXP.5 ด้านบริหารจัดการ คุณภาพ (ดร.นพ.ประสิทธิ์)	EXP.7 ด้านประกันคุณภาพ (ดร.ชาญณรงค์)	EXP.8 ด้านผู้บริหาร ระดับสูง (ดร. นวลทิพย์)	EXP.9 ด้านผู้บริหารระดับสูง (พญ.ดวงมณี)	EXP.10 ด้านวิจัยประเมินผล (ดร.ศิริเดช)	สาระการพัฒนาระบบการ เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอน ความรู้
-ใช้การสื่อสารหลายวิธี -การพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องและค้นหา ตนเองให้พบ	-Share tacit case by case, Success Story, Story Telling -ปลาทุโมเดล -การโค้ช กระบวนการ กลุ่ม,ระบบที่เล็ง,การ ให้คำปรึกษา	-สื่อสารจากการไม่รู้ รู้เป็นรู้ รู้แล้วเริ่ม ปฏิบัติ และปฏิบัติ อย่างเข้าใจจน สามารถถ่ายทอด ความรู้ได้	-ใช้ E-mail, Facebook ใน การสื่อสาร -Learning by Action (Doing) -นำประสบการณ์รุ่น พี่ที่สำเร็จมาเป็นที่ เล็ง -จับกระแสที่มาสนใจ (Trend Watching)	-Learning Process -แนวคิดของซุนวู รู้ เขา รู้เรา รู้ฟ้า รู้ดิน	-การจัดอบรม การ ประชุม การสัมมนา การติดตามประเมิน ผล การสังเคราะห์ และวิจัยประเมินผล -การบรรยาย กระบวนการกลุ่ม ใช้ คู่มือ ทำโปสเตอร์ ปฏิทิน ไดอารี่ ส.ค.ส. และการทดลอง ปฏิบัติ	-ใช้การสื่อสารทุก รูปแบบและมี ระบบติดตาม และสะท้อนข้อมูล กลับ (Feedback) -ส่งเสริม/ยกย่อง แนวทางปฏิบัติสู่ ความเป็นเลิศ	-การเล่าเรื่อง -แนวทางปฏิบัติสู่ ความเป็นเลิศ (Best Practice) และชุมชน นักปฏิบัติ (CoP)	-นำความรู้ใหม่จาก งานวิจัย และการ พบปะพูดคุยมา พัฒนาระบบงาน -Face to Face ทั้ง Off Line และ On Line	6.ด้านการจัดการ กระบวนการ
-การนำผลลัพธ์ (Outcome) มาวัดวัดประ เมินผล -ความสุขของคนในองค์ องค์กรเป็นเครื่องชี้วัด -นวัตกรรมที่ดีจะช่วย สร้างบรรณาคาศที่ดี ให้กับองค์กร	-มุ่งสร้างให้เกิด นวัตกรรม (Innovation) -ใช้ After Action Review (AAR) -การใช้ KPI เพื่อ ประเมินผล -ความสามารถในการ รวมพลังขององค์กรมา สร้างผลงาน	-การพัฒนาบริการ ใหม่ๆให้เป็นที่ย อมรับ	-การกด Like จาก Facebook -ชี้ให้เห็นทุกข -วัดผลที่การกระทำ และมีการนำไปใช้ (Internalization)	-ใช้ KPI -วัด 4 ตัวหลัก เรื่อง การให้การศึกษา (Education) การ สร้างเครือข่าย (Network) การสร้าง ความร่วมมือ (Collaboration) และ การสื่อสารทางตรง ด้วยตนเอง (Direct Communication)	-Social Responsibility KPI -ประเมินทัศนคติ การมีส่วนร่วม และ ใช้ผลจากการ ประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงต่อเนื่อง -ตัวบ่งชี้ 3 มิติ : ตัว บ่งชี้พื้นฐาน ตัว บ่งชี้ศักยภาพ และ ตัวบ่งชี้มาตรการ ส่งเสริม	KPI ตาม กพร. สมท. สกอ. และ ของจุฬาลงกรณ์ -ประเมินผลจาก การสะท้อนกลับ (Feedback)	-After Action Review -Before Action Review -ผู้นำทุกระดับต้องมี ส่วนร่วมและสนับสนุน -KPI; วัดผลมากกว่า 1 รอบเพื่อพัฒนา ต่อเนื่อง	-มีระบบประเมินผล ทุก 6 เดือนเพื่อ สะท้อนกลับ (Feedback) และ นำมาปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง -วัดผลจากวิจัยอย่าง สร้างสรรค์ให้เป็น ระบบเครือข่าย	7.ด้านผลลัพธ์การ ดำเนินการ

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

มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรจำนวนที่สอดคล้อง 14 /18 ข้อ

มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์จำนวนที่สอดคล้อง 7 /11 ข้อ

มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ จำนวนที่สอดคล้อง 10 /11 ข้อ

มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้จำนวนที่สอดคล้อง 9 /11 ข้อ

มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวนที่สอดคล้อง 12 /14 ข้อ

มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการจำนวนที่สอดคล้อง 17 /21 ข้อ

มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ จำนวนที่สอดคล้อง 5 /9 ข้อ

พบว่าข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ มีจำนวน 19 ข้อ จึงคัดเลือกเหลือเพียงข้อ

คำถามผ่านเกณฑ์ที่จะนำไปสร้างแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 74 ข้อ

**ตารางที่ 13** ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้านความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามสาระ และปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

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

สรุปจากการนำแบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการดำเนินการใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 38 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบคำถามเชิงประจักษ์ และตรวจสอบเครื่องมือด้านความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (& - Coefficient) ตามวิธีของคอนนาค (Cronbach) พบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด ทั้ง 7 มิติ มีค่าความเที่ยงในภาพรวม 0.987 แสดงว่าแบบสอบถามมีคุณภาพและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาให้อาจารย์ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นต่อไป.

#### **ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเพื่อจัดทำร่างหลักการพัฒนาระบบของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้**

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

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสาระและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดเพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่แนว

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

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์

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

ตารางที่ 14 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์

สถานภาพทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ	ชาย	40	18.2
	หญิง	180	81.8
<b>รวม</b>		220	100
2.อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	18	8.2
	31-40 ปี	107	48.9
	41-50 ปี	74	33.8
	51-60 ปี	20	9.1
<b>รวม</b>		219	100
3.ระดับ การศึกษา	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	53	24.1
	ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	109	49.5
	ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	47	21.4
	สูงกว่าปริญญาเอก	11	5.0
<b>รวม</b>		220	100
4.ตำแหน่งใน ปัจจุบัน	ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา)	34	15.5
	หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย	110	50.2
	ผู้ได้รับมอบหมายดูแลงานพัฒนาคุณภาพ งาน บริหาร หรืองานพัฒนาวิชาการ/ การบริการ	28	12.8
	อื่นๆ	47	21.5
<b>รวม</b>		219	100
5.ประสบการณ์ ในการทำงาน	ไม่เกิน 5 ปี	57	26.3
	5-10 ปี	83	38.2
	11-20 ปี	51	23.5
	20 ปีขึ้นไป	26	12.0
<b>รวม</b>		217	100



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

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

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

#### ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่ภาพรวม

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

**จากตารางที่ 15** การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวม พบว่ามีมิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.24 รองลงมาคือมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.22 และมีมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15

**ตารางที่ 16** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
1.1 ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้	4.19	0.60	มาก	63.6	28.6	7.7
1.2 ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้	4.23	0.63	มาก	48.6	41.8	9.5
1.3 ผู้นำมีวิธีการสื่อสารที่ดีให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ	4.19	0.65	มาก	53.2	35.0	11.8
1.4 ผู้นำมีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการถ่ายโอนความรู้สู่ระดับปฏิบัติ	4.20	0.60	มาก	47.7	39.5	12.7
1.5 ผู้นำในระดับหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงและแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.11	0.60	มาก	28.2	49.1	22.7
1.6 ผู้นำสร้างความร่วมมือให้เกิดการทำงานเป็นทีม	4.27	0.64	มาก	36.8	55.9	7.3

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

**จากตารางที่ 16** การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรพบว่าการที่ผู้นำมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.51 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมา คือ ผู้นำให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.35 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 67.9 และผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 55.5

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรพบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 51.9, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 36.1 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ

**ตารางที่ 17** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
2.1 องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน	4.41	0.62	มาก	75.0	21.4	3.6
2.2 องค์กรมีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้	4.31	0.62	มาก	66.8	29.1	4.1

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
2.3 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.72	มาก	49.8	36.5	13.7
2.4 องค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน	4.32	0.65	มาก	65.5	32.3	2.3
2.5 องค์กรมีแผนงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์	4.21	0.63	มาก	66.8	32.3	0.9
2.6 องค์กรมีวิธิติศูวิเคราะห์เชิงระบบและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ	4.21	0.66	มาก	70.0	26.8	3.2
2.7 องค์กรมีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่	3.99	0.70	มาก	58.6	37.3	4.1
<b>รวม</b>	4.18	0.65	มาก	75.4	30.8	4.56

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์พบว่าองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงานมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.41 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือองค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนมีความเหมาะสมในการ

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

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 75.4, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 30.8 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 4.56 ตามลำดับ

**ตารางที่ 18** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

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

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

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

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 39.8, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 39.6 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 20.6 ตามลำดับ

**ตารางที่ 19** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

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



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

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

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 60.8, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 34.2 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับ  
การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ  
มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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

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

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าองค์กรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมาคือองค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถเฉพาะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไป ปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กร คิดเป็น ร้อยละ 56.2 และองค์กรมีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลมีความเหมาะสมในการนำไป ปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.20 และเหมาะสมถ่ายโอนความรู้ใน ระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 60.9

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความ เหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 46.4, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 32.6 และ ระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 21.0 ตามลำดับ

**ตารางที่ 21** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับ  
การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ  
มิติด้านการจัดการกระบวนการ

ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านการจัดการกระบวนการ				ระดับการถ่ายโอนความรู้		
ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	องค์กร	ทีม	บุคคล
ท่านมีวิธีการส่งเสริม กระบวนการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้ด้วย วิธีการ (ข้อ 6.1 – 6.7)						
6.1 การสอนงาน(Coaching)	4.22	0.69	มาก	27.3	31.4	41.4
6.2 การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)	4.20	0.68	มาก	20.0	40.9	39.1
6.3การให้คำปรึกษาหรือ คำแนะนำ (Consultation)	4.16	0.66	มาก	23.2	42.3	34.5
6.4 การทดลองให้เกิดการ ปฏิบัติจริง (Experiment)	4.06	0.74	มาก	23.6	40.5	35.9
6.5 การคิดวิเคราะห์เชิงบวก (Critical Positive Thinking)	4.00	0.73	มาก	27.7	41.4	30.9
6.6 กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)	4.09	0.68	มาก	29.5	45.5	25.0
6.7 กระบวนการกลุ่ม (Group Process) และชุมชนนัก ปฏิบัติ (CoP)	3.92	0.92	มาก	26.1	61.0	12.8
6.8 องค์กรจัดให้มีการสื่อสาร ผ่านอีเมลและสื่อสังคม เครือข่าย	4.39	0.65	มาก	65.9	21.4	12.7
6.9 องค์กรจัดให้มีเวทีให้	4,08	0.79	มาก	49.5	43.2	7.3

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

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

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

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านการจัดการกระบวนการ พบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 38.3, ระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 36.1 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 25.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและระดับการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปปฏิบัติ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

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

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

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

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในภาพรวมมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการพบว่ามีความเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ในระดับองค์กรคิดเป็นร้อยละ 68.1, ระดับทีมคิดเป็นร้อยละ 26.1 และระดับบุคคลคิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

### ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ

การเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในมิติต่างๆ

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

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

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

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



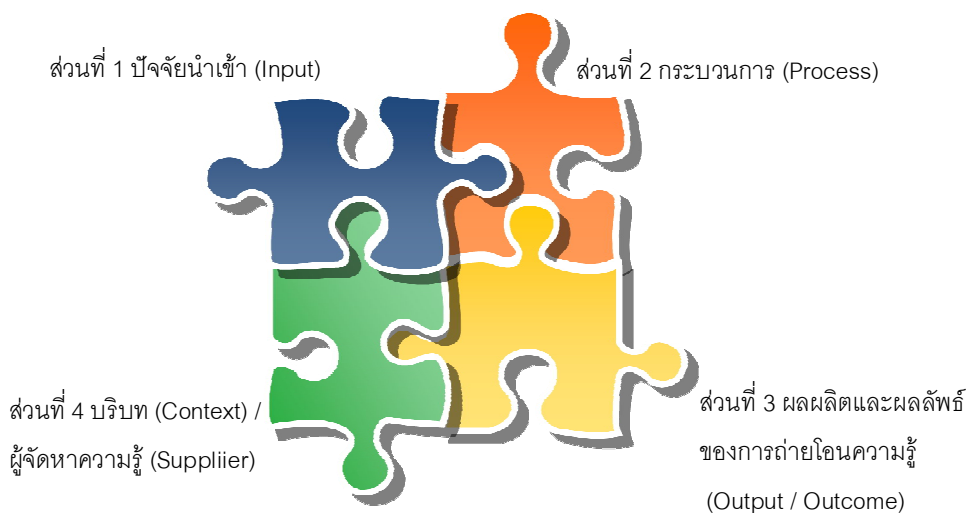
ความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งสามารถแบ่งประเด็นในการพัฒนาระบบได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

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

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

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

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



แผนภาพที่ 17 ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ของ “ระบบปิยศิริ”

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์สาระจากการสนทนากลุ่ม ( Focus Group )

##### กรณีศึกษาชุมชนปฏิบัติ ของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ส่วนที่ 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่

1.1 **วัฒนธรรมองค์กร** ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น เกิดความซึบซับเข้าไปในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การมองจุดศูนย์รวมอยู่ที่การบริการผู้ป่วย ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการส่งเสริมความรักและสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ส่งผลต่อการเสริมพลังอำนาจ

วัฒนธรรมองค์กร คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้แก่

S= Seniority = รักกันดุจพี่น้อง

I = Integrity = ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้

R= Responsibility = รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา

I = Innovation = คิดสร้างสรรค์

R= Respect = ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา

A= Altruism = คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

J= Journey to excellence and sustainability = มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

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

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

นั่นคือ “คนศิริราช” ได้รับการหล่อหลอม ชี้อ้อม และปลูกฝังปรัชญา ความเชื่อหลักคิดและค่านิยมอันเป็นที่มาแห่งการก่อตั้งโรงพยาบาลศิริราชของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรวมทั้งแนวคิดที่เป็นพระปณิธาน / คำสอนในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนกที่ได้ทรงพระราชทานทั้งโดยตรงและโดยอ้อมมาสู่แพทย์ พยาบาล และบุคลากรทุกสายงานรวมทั้งนักศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมาอย่างต่อเนื่องกว่า 120 ปีจนฝังแน่นอยู่ในจิตวิญญาณของพวกเราชาวศิริราชทุกคน

แต่เนื่องจากในปัจจุบันสังคมโดยรวมเปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านลักษณะความเป็นอยู่และการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสาขาต่างๆลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนเน้นความเป็นเฉพาะทาง และชีวิตประจำวันที่เร่งรีบทำให้ลักษณะและเวลาที่จะมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้คนในสังคมและในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเปลี่ยนแปลงไปเป็นผลให้ลักษณะและวิธีการเรียนรู้แบบอ้อมโดยเฉพาะต่อเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมต่างๆเช่นคุณธรรมจริยธรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรของ “ผู้เข้ามาใหม่” ทั้งนักศึกษาและบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเริ่มเฉื่อยฉาบลงเราคงต้องยอมรับว่าคนรุ่นใหม่อาจไม่สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เข้าใจด้วยวิธีการอ้อมจากสิ่งที่เห็น หรือสัมผัสได้จากชีวิตประจำวันในขณะที่เรียนหรือทำงาน หรือในระหว่างที่ดำเนินชีวิตอยู่ในศิริราชได้แบบเดียวกับที่เคยใช้ได้ในอดีตที่ผ่านมาจึงจำเป็นที่เราจะต้องประมวลสาระสำคัญของหลักคิด ค่านิยมและความเชื่อของคนในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลที่ได้รับการสั่งสมและปลูกฝังสืบเนื่องกันต่อมาอย่างยาวนานกว่า 120 ปีนี้มาสรุปให้เป็นคำที่สั้น ชัดเจน จำง่ายและสามารถสื่อความหมายของวัฒนธรรมศิริราชได้อย่างครอบคลุมเพียงพอเพื่อสามารถสื่อสารให้คนในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลทุกท่าน ทั้งผู้ที่อยู่เก่า และผู้ที่เข้ามาใหม่ได้รับทราบ เข้าใจ บอกต่อ และปลูกฝังต่อเนื่องไปยังรุ่นถัดๆไปได้อย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน

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

เท่าใดจึงเป็นสิ่งที่ชัดเจนอย่างยิ่งว่าการที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมี “คนศิริราช” ที่มีลักษณะตาม “วัฒนธรรม SIRIRAJ” ย่อมเป็นสมบัติอันล้ำค่าที่สุดและเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการผลักดันให้คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่จะ “เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

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

1.3. **นโยบายขององค์กร** เป็นนโยบายที่ถูกกำหนดโดยผู้นำ โดยผู้ปฏิบัติยอมรับและปฏิบัติ เริ่มทำแรกๆ ผู้นำให้ความสำคัญ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ งานที่ทำสอดคล้องกับนโยบาย มีการวางแผนกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มใจ และพึงพอใจในงาน โดยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และได้รับโอกาส หรือให้การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร มีความรับผิดชอบต่องค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

สรุปนโยบายขององค์กรและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ การที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นมาได้นั้นเกิดจากนโยบายที่ชัดเจนของผู้นำและผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างร่วมกับผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและมีความต้องการที่สอดคล้องกับนโยบายซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมถึงบุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา รักความท้าทาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่กระบวนการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้กระบวนการดูแลรักษาผู้ป่วยดีขึ้น

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

ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการและพร้อมจะปรับปรุงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง และยึดมั่นในพระปณิธาน / คำสอน ในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก" ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นกิจที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่านเองถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์ "

1.5. **กระบวนการจัดการความรู้** เน้นมุ่งเป้าสัมฤทธิ์ของงาน โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้น ให้อิสระ จัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารจนถึงระดับผู้ปฏิบัติการ

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

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

## ส่วนที่ 2. กระบวนการ (Process) ของการถ่ายทอดโอนความรู้

บุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมด้วยความร่วมแรงร่วมใจของสหวิชาชีพได้แก่ ผู้บริหาร ทีมแพทย์ ทีมพยาบาล ทีมเภสัชกร ทีมนักกายภาพบำบัด ทีม

โภชนาการและทีมของวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น และมีกระบวนการแก้ไขปัญหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ หรือเป็นทีม ซึ่งแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยผู้ปฏิบัติงานคนในทีมอาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีความเห็นแตกต่าง ปัจจัยที่ทำให้เราเริ่มต้นเปลี่ยน คือมีผู้แทนช่วยเสริมความอยากที่จะเปลี่ยนแปลง เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลผลิตจากการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

ในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพในการรักษามีการใช้ระบบพี่เลี้ยง การสืบทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การเอื้ออาทรกัน การสื่อสาร เพื่อนช่วยเพื่อน พี่เลี้ยง เชิงทฤษฎีเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โมเดลที่ดีจะถูกถ่ายทอดทั้งโดยประสบการณ์ ปรีกษา แนะนำ สนับสนุนศักยภาพในการทำงาน ให้กับรุ่นต่อไป ในโครงการนำร่องทุกโครงการ เป็นการทดลองทุกเรื่อง ซึ่งถือเป็นการแข่งขันในทีม เพราะทุกคนไม่อยากเป็นคนสุดท้าย โดยทุกโครงการที่ทำงานจะใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ดีของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้แน่ใจว่า องค์ความรู้ยังคงอยู่ในองค์กร ตลอดเวลา และเป็นการดักจับความรู้ก่อนที่จะสูญหายหรือออกไปเป็นผู้แข่งขันระดับประเทศ

นอกจากนั้นมีการใช้กระบวนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในระดับองค์กร ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จำนวนมาก สิ่งที่สำคัญในองค์กรคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร การให้ความรู้สิ้นไหลไปยั้งทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

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

คุณค่าในองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรของศิริราชให้ความสำคัญและคำนึงถึงตลอดเวลาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุณค่าองค์กรเป็นแนวคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร ให้ทุกคนยึดถือเป็นหลัก ความสำคัญเน้นการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ลดระยะเวลาการรอพบแพทย์ ความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยี การพัฒนา

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

### ส่วนที่ 3. ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output/Outcome) ของการถ่ายโอนความรู้

บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) ดังนี้

3.1 การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมและโครงการที่จัดขึ้น ผ่านการตรวจสอบ การถ่ายโอนความรู้เพื่อไม่ให้หายไปกับผู้ถ่ายโอน ความเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารจัดการร่วมกัน การจัดการคุณภาพเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ทุกสิ่งที่กล่าวมา ล้วนผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ตั้งแต่ระดับทีมผู้นำ ทีมกลาง และทีมผู้ปฏิบัติการ

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

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพึงปฏิบัติ เช่น หาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้น, ระยะยาว การปรับปรุงระบบที่มีอยู่ การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและบางช่วงเวลา

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

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

**3.2 การวัดประสิทธิผลของคณะแพทยศิริราชพยาบาล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เทียบเคียงให้สอดคล้องกับมิติของแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ตามเกณฑ์มอลคอล์ม บอลดริจ ดังนี้**

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

มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ ผู้นำกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร มีการวางแผนและบริหารกำลังคน การบริหารกลุ่มคนที่มีทักษะและสมรรถนะ การเสริมสร้าง พัฒนา และการถ่ายโอนความรู้



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

มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การขับเคลื่อนความรู้ ที่จับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม CoP Plan เรื่องที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งที่ต้องทำ เป็นความรู้ที่ต้องทำ เป็นงานที่คนปฏิบัติอยู่แล้ว เช่น การจัดการความเจ็บปวดเฉียบพลัน มีคณะกรรมการเข้ามาช่วย มีผลการเก็บข้อมูล มีการประเมินความรู้ที่มีอยู่แล้วมาปรับทำให้มีประโยชน์มากขึ้น มีเว็บไซต์ให้เผยแพร่ความรู้ เสริมทักษะให้กับทุกคนที่สนใจหรือช่วยเสริมให้กับทุกวัยที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีแนวคิดช่วยสร้างนวัตกรรม ( Innovation ) ที่ง่ายขึ้น

มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติเป็นการพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ บุคลากรมีความศรัทธาเพื่อความความสำเร็จอย่างแท้จริง ท่วมเทวเวลา/แรงกายแรงใจ ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมมาเป็นอันดับหนึ่ง สิ่งที่ชัดเจนมากคือต้องได้"ใจ"ก่อน การวัดองค์ความรู้เมื่อเกิดความผิดพลาดในการใช้ยาซ้ำและความรุนแรงลดลง เมื่อผลลัพธ์ดีควรแจ้งให้ปฏิบัติงานรู้สึกดีใจ ตอนเริ่มแร้งไม่ได้แจ้งผลลัพธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ จะมีการรายงานแค่อัตราการเข้าร่วมประชุม ต่อมาเริ่มวัดตัวผลลัพธ์ เห็นผลเชิงผลลัพธ์ คณะกรรมการชุดต่างๆร่วมกันตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน (Internal Quality Audit) และนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีการตรวจสอบในขั้นตอนและกระบวนการทำงานว่าปฏิบัติแล้วเกิดการจัดการที่ดีขึ้นหรือไม่ บุคลากรมีความเชื่อว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องชี้วัดในหน่วยงาน ในหน่วยงานมองภาพตัวชี้วัดในระดับงาน ในบางกรณียังขาดความเชื่อมโยงถึงตัวชี้วัดขององค์กรเนื่องจากภาระงาน การใช้เวblink(Link)เพื่อการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามการปฏิบัติงาน เช่นเครื่องชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความคลาดเคลื่อนในการใช้ยา ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายมาจากนโยบายขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมทุกคณะวิชา ผลลัพธ์บางหน่วยงานแผนกสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับที่แตกต่างกันซึ่งเครื่องชี้วัดบางตัวต้องเทียบเคียงกับต่างประเทศ โดยบุคลากรเน้นเรื่องการป้องกันที่จะเกิดในโรงพยาบาลมากกว่า นอกจากนั้นมีการพัฒนาคุณภาพในการลดขั้นตอนการรอ

พบแพทย์ (พยาบาลช่วยคัดกรองก่อนได้ ลดระยะเวลาการรอคอยเหลือเพียง 30 นาที ซึ่งถือเป็นการวัดผลของเครื่องชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน)

**ส่วนที่ 4. บริบท(Context) / ผู้จัดหาความรู้ (Supplier)และความต้องการของ**  
**ผู้ใช้บริการ(Customer) ของการถ่ายโอนความรู้ ได้แก่** ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การให้รางวัล การ

ตระหนักรู้ และการสร้างคุณค่าทางการจัดการรวมถึงปัจจัยความสำเร็จของการถ่ายโอนความรู้  
 ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) และการสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ของบุคลากรใน  
 หน่วยงาน และการนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากแหล่งต่างๆ มาพัฒนาระบบ ในการปฏิบัติงานใน  
 หน่วยงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีดังนี้

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

ประเด็นสำคัญบุคลากรให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการซึ่งเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นจุด  
 รวมของกันและกันซึ่งทุกคนมองภาพเดียวกันผู้ใช้บริการทุกกลุ่มทุกระดับมีความหมายและ  
 ความสำคัญเท่าเทียมกัน ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมของบุคลากร การแลกเปลี่ยนความรู้

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

4.2 แนวทาง วิธีการ กลไกที่ช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากการผลักดันการทำงานของกลไกทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของ รวมทั้งต้องอาศัยกระบวนการและกลไกการผนึกกำลังในหลายมิติการประสานแผนงานทรัพยากร บุคคล การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จคือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นกลไกในการสื่อสารทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง รวมถึงจะต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2) การสื่อสารภายในองค์กรและการถ่ายทอดองค์ความรู้ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานแปลงเป็นแผนงานโครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการปรึกษาหารือระหว่างกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนงานโครงการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยในกระบวนการวางแผนได้มีการหารือกับหน่วยงานในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน/โครงการรองรับในเบื้องต้น เพื่อดำเนินการต่อไป

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

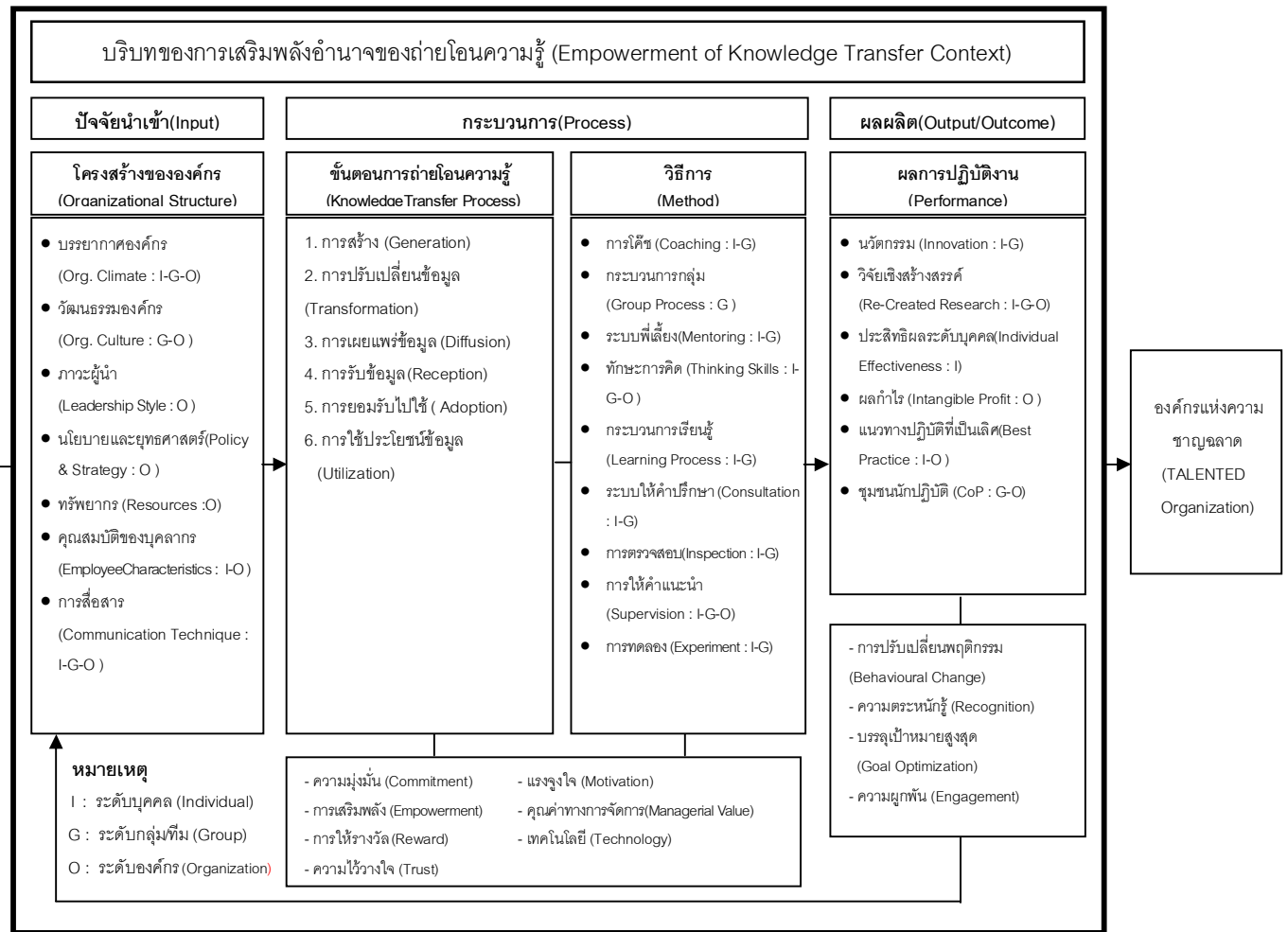
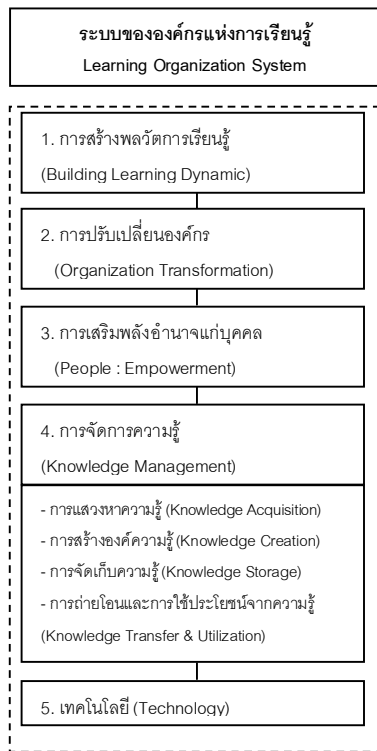
4) การทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างภายในและภายนอกมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนงานหรือโครงการ ของแต่ละหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บ ข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น

5) การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ในการปรับแผนยุทธศาสตร์และวางแผนงานแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

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

สรุป การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาดทุกขั้นตอนในกระบวนการจัดการมีความสำคัญเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรและมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการและการ

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



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

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)  
เพื่อพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ใน  
คณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด**

เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบระบบการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้อีกครั้ง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ รวม 4 ท่านแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 1 ท่าน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพจำนวน 1 ท่าน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาจำนวน 1 ท่าน 4) ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์จำนวน 1 ท่าน ในช่วงแรกของการสัมมนาบรรยายสภาพแวดล้อม ความเป็นมาและสภาพปัญหาการถ่ายโอนความรู้ วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขต และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นภาพรวมในปัจจุบัน ตลอดจนอภิปรายถึงปัจจัยความสำเร็จและการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งผู้วิจัยได้ยกกว้างประเด็นของการพิจารณาตรวจสอบเป็น 4 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้**

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

**ส่วนที่ 2. กระบวนการ (Process) ถ่ายโอนความรู้ได้แก่**

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

2.4 การรับข้อมูล (Reception)

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

2.6 การใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization)

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

3.1 นวัตกรรม (Innovation)

3.2 แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

3.3 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice)

3.4 งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ (Re-Created Research)

3.5 ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

3.6 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change)

3.7 ประสิทธิภาพระดับองค์กร / ระดับทีม / ระดับบุคคลทั้ง 7 มิติสู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการและ มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

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

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



### 1. Active and Interactive Learning กับ “Piyasiri System”

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

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

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

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

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

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

## 2. SIPOC Model

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

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

ตารางที่ 24 สังเคราะห์ SIPOC Model ในบริบทของคณะแพทยศาสตร์

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

### 3. การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (TALENTED Organization )

ข้อเสนอแนะการเป็น TALENTED Organization ของผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะว่าควร นำเสนอในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะจุดเด่นที่สำคัญเพื่อนำเสนอให้เห็นความแตกต่างของแต่ละ โรงเรียนแพทย์ตามพันธกิจของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบันทั้งในด้านวิชาการ ด้านวิจัย ซึ่ง ต้องประยุกต์และปรับปรุงให้เข้ากับองค์กรได้ การนำระบบเข้ามาจัดการควรจัดระบบที่เป็นเน้น จุดสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ การเป็นโรงเรียนแพทย์( Medical School)และหัวใจของการถ่ายโอน ความรู้ คือ การทำ KM แต่ละคณะแพทย์ นอกจากการสอน การวิจัย การพัฒนาแล้ว มีองค์ ความรู้ อย่างอื่นหรือไม่ บริบทของโรงเรียนแพทย์นอกจากการสร้างหลักสูตรแล้ว กระบวนการ ความเข้มแข็งขององค์กร การสร้างองค์ความรู้ระดับบุคคลทำได้อย่างไร ควรมีความเชื่อมโยงแต่ ละขั้นตอนและควรเริ่มจากบุคคลและค่อยต่อยอดไปที่องค์รวมทั้งความเป็นเอกลักษณ์ของ โรงเรียนแพทย์แต่ละแห่ง พันธกิจของคณะแพทยศาสตร์แต่ละแห่งทั้งในด้านบริการวิชาการ ด้าน วิจัย ด้านการเรียนการสอน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งผู้วิจัยจะได้อภิปรายการถ่ายโอน ความรู้จากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สนับสนุนให้พันธกิจ

ของคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในบทที่ 5 ต่อไป

#### 4. กรณีศึกษาปัจจัยความสำเร็จคณะแพทยศาสตร์ในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์ของรัฐ

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

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

**ตารางที่ 25** เปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ระหว่าง  
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ

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

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

สรุปจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเชิงระบบเพิ่มเติมซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของผลสรุปดังตารางข้างต้น เพื่อการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่งเป็นการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ทั้งในกำกับของรัฐและของรัฐโดยจำแนกปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ 3 มิติหลัก ที่เป็นจุดเน้นของกระบวนการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาด คือ

1) **มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ** ได้แก่ การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ การยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

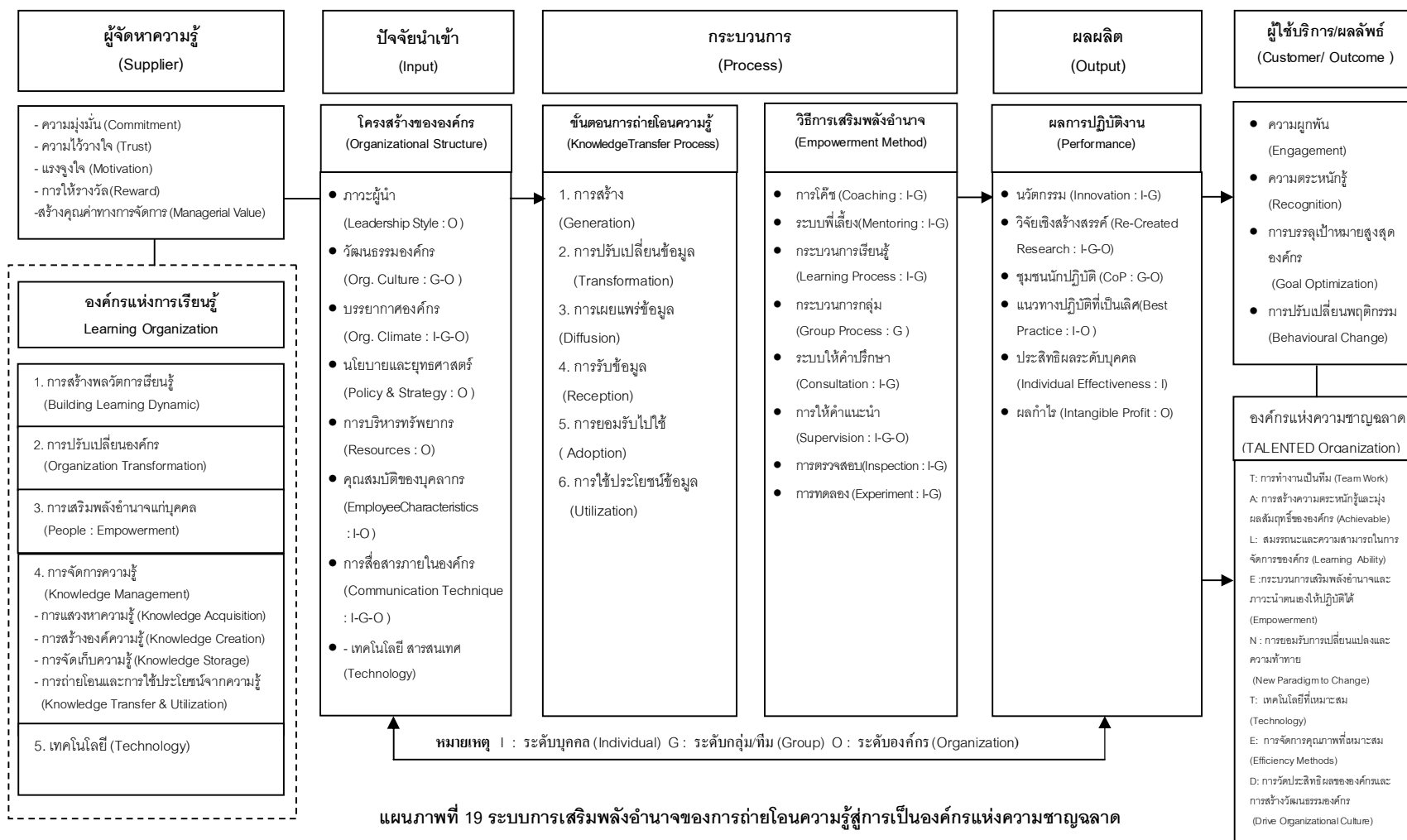
2) **มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้** ได้แก่ การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการสร้างระบบในการตรวจสอบ

3) **มิติด้านการจัดการกระบวนการ** ได้แก่ การจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย การสอนงาน (Coaching) และการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)



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

## “ ระบบปิยศิริ (Piyasiri System) ”



แผนภาพที่ 19 ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

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

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

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

ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐเพื่อจัดทำร่างระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

**การรวบรวมข้อมูล** จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ รายงาน รายงานการวิจัย รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา สังเคราะห์ตัวแปรเพื่อกำหนดองค์ประกอบของการถ่ายโอนความรู้ และองค์ประกอบของการเสริมพลังอำนาจ

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

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด สามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

ตอนที่ 3 สรุปผลการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

### ตอนที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้

1.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเสริมพลังอำนาจเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดการถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัญหาของการถ่ายโอนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยศึกษาจากหนังสือ บทความ รายงาน และสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต พบว่าสภาพปัจจุบันของการถ่ายโอนและการถ่ายโอนความรู้ของประเทศต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าการถ่ายโอน

ความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการทางการบริหารการศึกษาที่สามารถนำมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้มีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จตามกรอบนโยบายการศึกษาของประเทศ ซึ่งในแต่ละประเทศมีความคล้ายคลึงกัน ในแง่ที่มีการนำการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้มาเสนอขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบระบบการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยแสดงความสำเร็จดังกล่าวผ่านช่องทางสื่อสารโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นระบบสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ให้ผู้ใช้หลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มีการพัฒนามาเสนอให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้งานกับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุงในส่วนเนื้อหาและเทคนิค วิธีการทางบริหารจัดการการเรียนการสอน การปฏิบัติงานซึ่งมีการนำเสนอใน 2 ลักษณะ คือ 1) นำเสนอตามกรอบภารกิจหรืองานขององค์กร 2) นำเสนอตามความต้องการของผู้ใช้ (User) เช่น ความรู้สำหรับผู้บริหาร ความรู้สำหรับครู ความรู้สำหรับผู้เรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น และสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ การทำให้งาน และสะดวกต่อการเข้าถึงต่อผู้ใช้ ไม่เน้นการทำกิจกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา แต่มุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูล ข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศเป็นหลักเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกัน

สำหรับการถ่ายโอนความรู้ในประเทศไทยทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญของการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นอย่างมากและมีการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะสถาบันการถ่ายโอนความรู้เพื่อสังคม(สคส.) เป็นองค์กรหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้ในประเทศไทย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการถ่ายโอนความรู้มาอย่างต่อเนื่อง ได้ให้ความสำคัญการถ่ายโอนความรู้ท้องถิ่น ภาคประชาชนและมีการส่งเสริมเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Communication Technology) เข้ากับชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางทำให้การถ่ายโอนความรู้ได้รับการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนเกิดความสะดวกและง่ายมากขึ้น

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

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

สำหรับการกำหนดสาระ/องค์ประกอบการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคของการถ่ายโอนความรู้ เพื่อช่วยให้การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและวิเคราะห์สาระแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ สภาพปัจจุบันความเป็นมา โครงสร้างองค์ประกอบ และปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การถ่ายโอนความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการถ่ายโอนความรู้ตามประสิทธิผลขององค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานของการถ่ายโอนความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์/การวางแผนกลยุทธ์ มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายผลสรุปขององค์ประกอบและปัจจัยสำเร็จ และความสัมพันธ์ของกระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดของแต่ละมิติ รวมถึงให้ความสำคัญเพื่อนำลงสู่การปฏิบัติในการถ่ายโอนความรู้ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับบุคคลในโอกาสต่อไป

## **ตอนที่ 2** สรุปปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น

### องค์กรแห่งความชาญฉลาด

2.1 ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันและแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ(ผู้เชี่ยวชาญ)

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

1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจของผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดรวมทั้งการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือของคนในองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ดี การกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น
2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นให้องค์กรมีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรโดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้แก่

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมาย ความยืดหยุ่นของแผนงาน การกำหนดให้มีการทดลองสิ่งใหม่ การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ มุ่งเน้นให้องค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการ ตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่ ประสพการณ์ และการแบ่งปันความรู้ คุณลักษณะการถ่ายโอนความรู้ การสังเกตผู้เชี่ยวชาญ ความพร้อมรับข้อมูล เป็นต้น

4. มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มุ่งเน้นให้องค์กรมีกระบวนการวัดผลและทบทวนการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการสารสนเทศให้เกิดความเพียงพอและพร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงกับเครื่องชี้วัด การใช้ข้อมูล การจัดการข้อมูลและนำความรู้ไปใช้ เป็นต้น

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

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

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

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



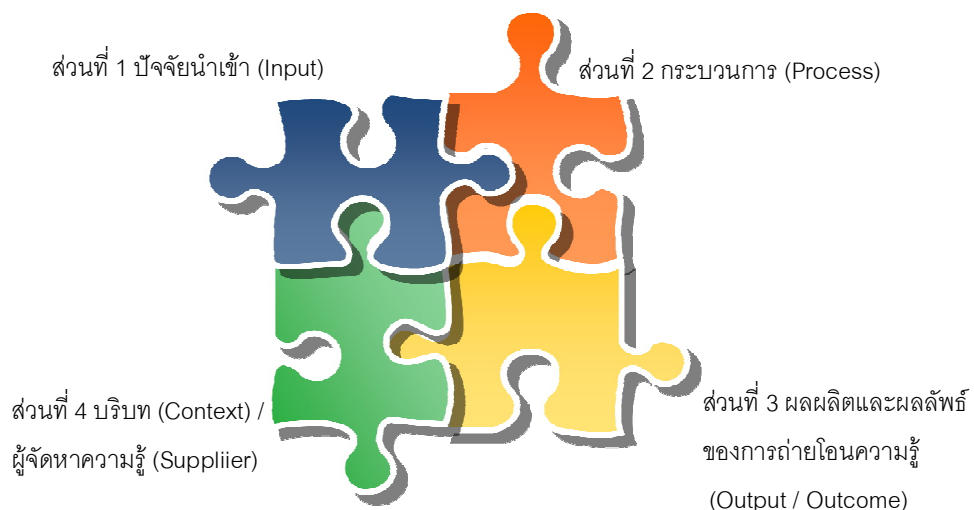
มนุษย์มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในการนำไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15 ตามลำดับ (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 11) ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ค่าความหมายว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติทั้ง 7 มิติ โดยแบ่งการพัฒนาระบบเป็น 4 ส่วน ดังนี้

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

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

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

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



แผนภาพที่ 20 ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ของ “ระบบปิยศิริ”

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

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

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

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

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

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

มิติด้านการวิเคราะห์และการถ่ายโอนความรู้ พบว่า องค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือองค์กรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อ

เป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ องค์กรมีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบ ตามลำดับ(ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 15)

มิติด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า องค์กรจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กรเป็นส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.39 รองลงมาคือวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและวิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีความแตกต่างจากมิติอื่นๆ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับระดับที่พบว่ามีเหมาะสมในถ่ายโอนความรู้ใน ระดับที่สูงกว่าระดับองค์กร (ดังแสดงในบทที่ 4 ตารางที่ 17)

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

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

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

ความผูกพันต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการตนเองให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้

### ตอนที่ 3 สรุปผลการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น

#### องค์กรแห่งความชาญฉลาด

การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรแห่งความชาญฉลาดทุกขั้นตอนในกระบวนการจัดการมีความสำคัญเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรและมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการและการสนับสนุนทรัพยากรอย่างจริงจังทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการผลักดันการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ โดยมีช่องทางการสื่อสารทำความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ กระบวนการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม รวมถึงระบบการติดตามประเมินผลในระดับต่างๆ อย่างมีบูรณาการ

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

นอกจากนั้น จากผลการวิจัยจากการประชุมสนทนากลุ่ม(Focus Group) พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 5 ข้อ

1) **ภาวะผู้นำและการนำองค์กร** ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นกลไกในการสื่อสารทิศทางขององค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง รวมถึงจะต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงทิศทางการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2) **การสื่อสารภายในองค์กรและการถ่ายทอดองค์ความรู้** ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการปรึกษาหารือระหว่างกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนงาน/โครงการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยในกระบวนการวางแผนได้มีการหารือกับหน่วยงานในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน/โครงการรองรับในเบื้องต้น เพื่อดำเนินการต่อไป

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

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

5) **การติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน** ในทุกระดับ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับแผนยุทธศาสตร์และวางแนวทางแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

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

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

แนวทางสู่ความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็น “ระบบ” เห็นเหตุปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่อย่างชัดเจน เพราะ “องค์การ” นั้นเป็นเรื่องของกิจกรรมของคน ทั้งยังเป็นประติสักรกรรมที่สำคัญของมวลมนุษยชาติ หากเราตระหนักดีว่า เมื่อต่างคนต่างอยู่แล้วไม่สามารถดำรงชีวิตรอดได้ถ้าพึ่ง เมื่อต้องเผชิญกับภัยอันตรายทั้งจากภัยธรรมชาติและภัยจากสัตว์อื่น ความคิดในการอยู่ร่วมกัน แล้วสร้างระบบของการอยู่ร่วมกันที่ซับซ้อนเป็นสังคมใหญ่ขึ้นทุกขณะ จนขณะสัตว์อื่นได้เกือบหมด องค์การที่เกิดขึ้นนั้นมีสาระสำคัญคือ การอยู่ร่วมกันด้วยดี ประสานสอดคล้อง แบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัด เป็นเครือข่ายที่มุ่งสนองเป้าหมายหรือความต้องการเดียวกัน

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

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ควรเป็นเรื่อง **ความสามารถในการคิดเชิงระบบ** (Systematic thinking) ของคณะผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกๆระดับ แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบ

หรือมุมมองเชิงระบบนี้นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM : Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่า การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึง การจัดการทั้งองค์การและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ ซึ่งต้องอาศัย **การสังเคราะห์ ความสอดคล้อง** ไปในแนวทางเดียวกันและ **การบูรณาการ** (การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการขององค์การเป็นจุดจุดหมาย ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์) ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์การหรือมีระบบคิดแบบ “องค์รวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ” หมายความว่า ควรต้องใช้หลักการเหล่านี้มาใช้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ คือ 1. SIPOC Model 2. PDCA Cycle 3. TQA Framework 4. Human Being Factors (Mind & Soul) หรืออาจกล่าวโดยย่อว่า ใช้หลักการทั้ง **ศิลปะ** ที่ว่าด้วยเรื่องจิตใจคน คู่กับ **วิทยาการ** ที่เป็นหลักทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ 3 ประการเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เพราะเป็นความจริงที่ว่าการใช้วิทยาการทั้งหลายแต่ด้านเดียวนั้นไม่สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย ซึ่งมีหลักการและทฤษฎีดังนี้

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

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

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

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

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

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

ผู้ให้บริการและตลาด 4. ระบบการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. ระบบการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล 6. ระบบการจัดการกระบวนการ 7. ระบบผลลัพธ์ขององค์กร ระบบทั้งหมดเป็น ระบบภายในองค์กรอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องบริหารจัดการให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้วิจัยได้เทียบเคียงสมรรถนะมิติต่างๆขององค์กรแห่ง ความชาญฉลาด (TALENTED Organization) ให้เข้ากับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ที่เป็นรางวัลแห่งชาตินำแนวคิดของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กร ต่าง ๆ และมอบรางวัล และเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิงของ ประเทศญี่ปุ่น

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

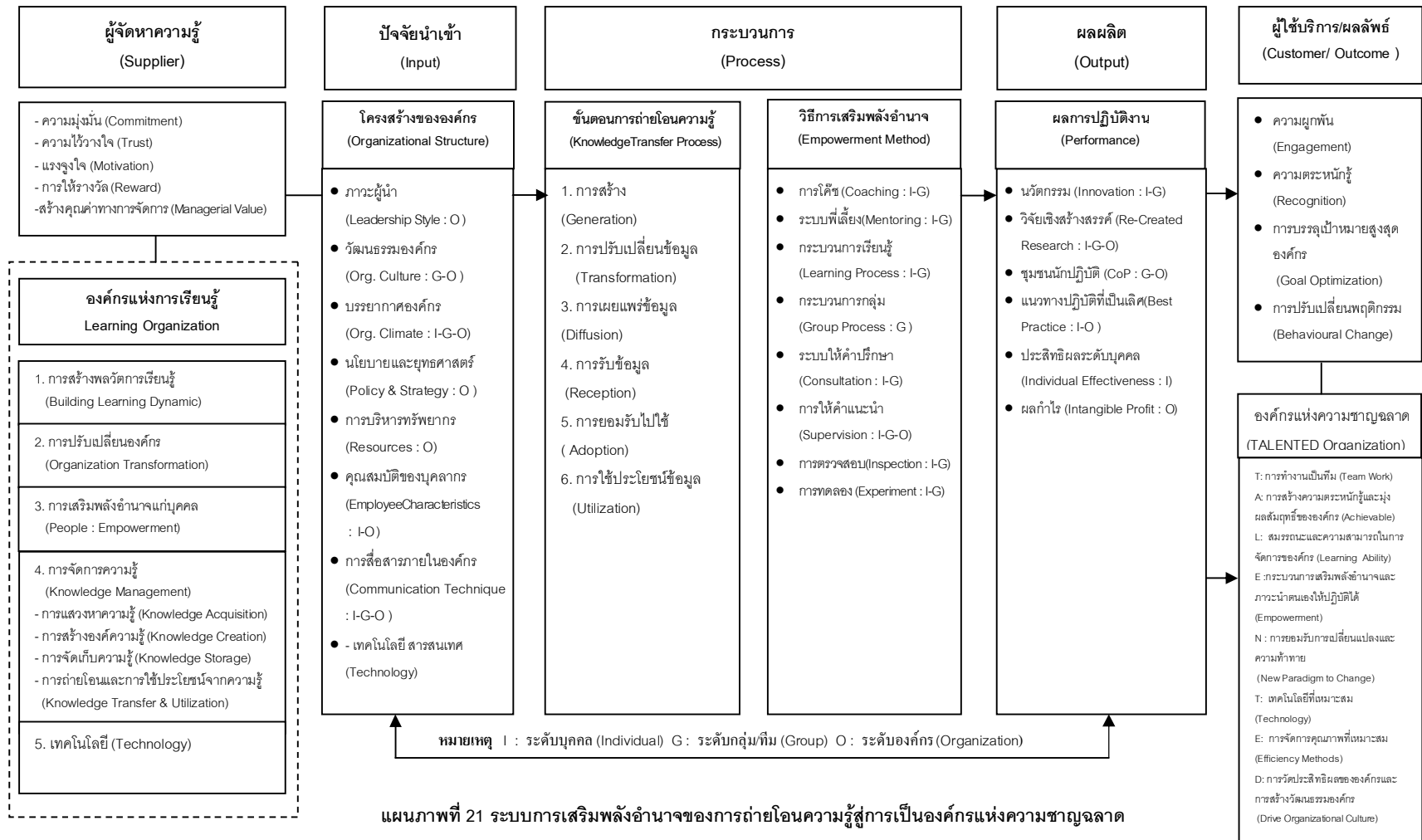
เป็นปัจจัยของตัวคน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (รูปกับนาม) องค์กรประกอบนี้ที่ต้องอาศัย หลักการที่เป็นหลักธรรมของศาสนาต่างๆ มาชี้นำ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดขึ้นคือ ทำให้คนในองค์กรมีความรัก เมตตา เอื้อเฟื้อต่อกัน ความเป็นทีม หรือ อาจกล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมัก ไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

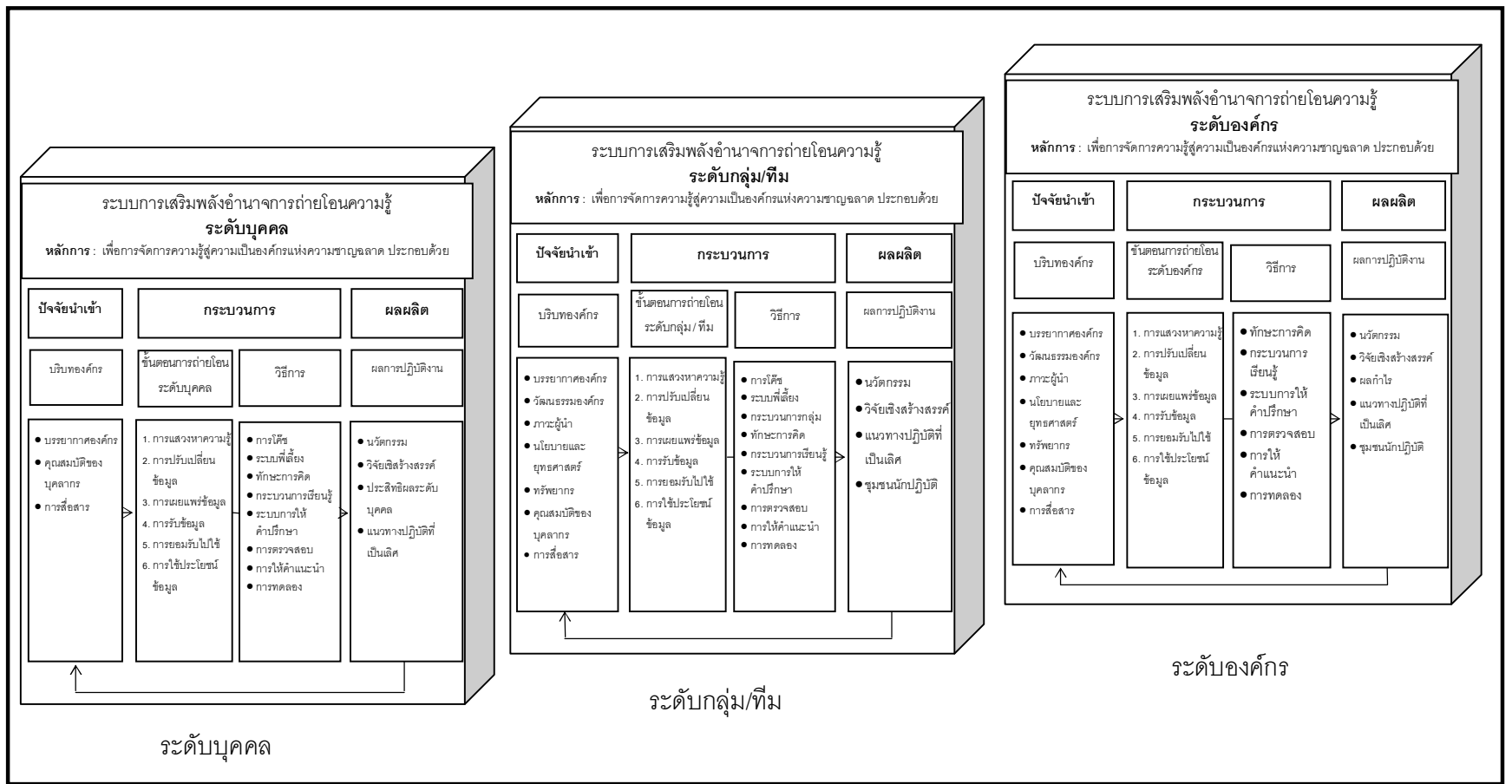
ในการบูรณาการเชิงระบบเป็นการนำองค์ประกอบใน 3 ส่วนแรก (ส่วน วิทยาการ) มาเชื่อมโยงระบบเข้าด้วยกัน ด้วยการนำ SIPOC model เป็นหลักในการเชื่อมโยงและพิจารณา การดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน (PDCA cycle) ทั้งขั้นการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจติดตาม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในขั้นวางแผนนั้น เริ่มต้นที่การระบุผู้ใช้บริการกลุ่มเป้าหมายและ หาความต้องการของผู้ใช้บริการ แล้วจึงนำไปออกแบบสินค้าหรือบริการ และทำการออกแบบ กระบวนการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ หลังจากนั้นจึงกำหนดปัจจัยนำเข้าทั้ง คน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล เงิน ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อนำมากำหนดเป็น แผนงาน (แผนปฏิบัติการ) ที่ชัดเจน โดยกำหนดว่าใครต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร และทำ เพื่อเป้าหมายอะไร จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่วางไว้ โดยติดต่อผู้ส่งมอบให้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ให้ ได้สินค้าหรือบริการ แล้วส่งมอบให้ผู้ให้บริการตามความต้องการ ขณะเดียวกันก็มีการติดตาม ประเมินในทุกขั้นตอน ทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลาการส่งมอบ (QCD: Quality Cost Delivery) เมื่อพบบทเรียนจากการประเมินแล้วก็นำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุง ป้องกัน และพัฒนาใน ทุกกระบวนการและทุกขั้นตอนรวมถึงผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่มที่ถ่ายโอนความรู้และ



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

## “ ระบบปิยศิริ (Piyasiri System) ”





แผนภาพที่ 22 การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะ แพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด สามารถอภิปรายผลการวิจัยเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** อภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้ของประเทศต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าการถ่ายโอนความรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการทางการบริหาร การศึกษาที่สามารถนำมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนหรือการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ให้มีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จตามกรอบนโยบายการศึกษาของประเทศ ซึ่งในแต่ละประเทศมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องที่มีการนำการถ่ายโอนความรู้มาเสนอขึ้นตอน วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบระบบการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน โดยแสดงความสำเร็จดังกล่าวผ่านช่องทางการสื่อสารโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นระบบ สนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ให้ผู้ใช้หลากหลายกลุ่มเข้ามาใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มีการ พัฒนามานำเสนอให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้งานกับงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหาร คุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ และ มอบรางวัล ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิ่งของประเทศญี่ปุ่น โดย รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมาย เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบ ให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จดียิ่ง ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี (สถาบันเพิ่ม ผลิตแห่งชาติ, 2545 : 13) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกย่องความสามารถในการบริหาร จัดการ อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่ สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการคือ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผล การดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่ แท้จริง 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ ระหว่างองค์กรต่าง ๆ และ 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการ ขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) ซึ่งมาคอร์ดท์ (Marquardt

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

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

**ประเด็นที่ 2** อภิปรายผลการศึกษปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่าย โอนความรู้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ดังนี้

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

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

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

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

และภายนอกองค์กร 2) การสร้างความรู้ (Creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม ซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่างๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุมีผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บไว้สร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างและการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลต่างๆ โดยการทำให้เหมืองข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูล โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) หมายถึง เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทั้งมีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์กร 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and Validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียนและการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์สำหรับความรู้และประสบการณ์ที่มากมายขององค์กร และ

**มิติที่ 6. ด้านการจัดการกระบวนการ** จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรควรจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลหรือสังคมเครือข่าย และควรใช้กระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการสอนงาน(Coaching) และการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facillitaor) เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (พสุ เดชะรินทร์, 2554) ซึ่งให้ความสำคัญในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรืออินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารและการถ่ายโอนอย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือปัจจัยดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานเข้าใจและอยากที่จะเข้าร่วมการถ่ายโอนความรู้ และต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้ด้วย ในช่วงเริ่มต้นของกระแสการถ่ายโอนความรู้ องค์กรต่างๆ ที่คุ้นเคยกับระบบการจัดการสารสนเทศพยายามนำเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือหลักในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร หลายองค์กรจึงได้เริ่มต้นดำเนินการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานมาจัดเก็บในระบบฐานความรู้ (Knowledge Base) โดยการขออย่างเป็นทางการ (สั่ง) ให้ทุกคนที่เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในองค์กรเขียนและเล่าถ่ายทอดสิ่งที่ตนทราบ มาจัดเก็บไว้ในระบบฐานความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ในระยะแรกอาจจะมีผู้เชี่ยวชาญส่งองค์ความรู้มาลงฐานข้อมูลในเบื้องต้น เพราะต้องปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่ง

เพื่อให้งานเสร็จตามคำสั่ง แต่งงานนั้นอาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีฐานข้อมูลที่ดี แต่ไม่มี “คน” เข้าไปใช้ประโยชน์ก็จะเปรียบเสมือนเรามีห้องสมุดที่ดีแต่ไม่มีคนเข้ามาอ่านและใช้ประโยชน์ก็จะไม่เกิดคุณค่าใด ๆ ขึ้น หรือผู้เชี่ยวชาญต้องการหาหนังสือเฉพาะเรื่อง แต่หาหนังสือที่ต้องการในห้องสมุดดังกล่าวไม่พบ ครั้งต่อไปผู้เชี่ยวชาญคนนั้นอาจจะไม่กลับมาใช้ประโยชน์จากห้องสมุดนั้นอีก ซึ่งหัวใจหลักในการก้าวสู่การประสานการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติคือ คนและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเติมใจที่จะส่งมอบความรู้ไปให้แก่คนอื่น โดยองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ภายใต้บริบทขององค์กรก่อนที่จะเริ่มต้นการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร (เชษฐา นกน้อย และคณะ, 2552)

**ประเด็นที่ 3** อภิปรายผลการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายเป็น 4 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ดังนี้

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

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



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

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

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

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

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

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

**1.5 วัฒนธรรมองค์กร** จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งจากการสนทนากลุ่ม กรณีศึกษา ชุมชนนักปฏิบัติของสหวิชาชีพคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล “SIRSAJ” ซึ่งประกอบด้วย S= Seniority = รักกันดุจพี่น้อง, I = Integrity = ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้, R= Responsibility = รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา, I = Innovation = คิดสร้างสรรค์, R= Respect = ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา, A= Altruism = คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง, J= Journey to excellence and sustainability = มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน วัฒนธรรม,

SIRIRAJ คือ สิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของความเป็นศิริราช ความยึดถือ ค่านิยม และคุณลักษณะที่ดีต่างๆ ของ “คนศิริราช” ที่มีอยู่แล้วและได้รับการปลูกฝังหล่อหลอม และสืบทอดมาอย่างต่อเนื่องตลอด 120 ปี อันเป็นหลักยึดด้านจิตใจที่สำคัญที่ทำให้ “คนศิริราช” คิดและทำงานต่างๆ ไปในแนวทางเดียวกัน นั่นคือ ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยและองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้องค์กรไปถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการอีกด้วย นั่นคือ “คนศิริราช” ได้รับการหล่อหลอม ชีบซับ และปลูกฝังปรัชญา ความเชื่อ หลักคิดและค่านิยม อันเป็นที่มาแห่งการก่อตั้งโรงพยาบาลศิริราช ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รวมทั้งแนวคิดที่เป็นพระ

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

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

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

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

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

ดังนั้นการใช้ความรู้หรือการนำความรู้ไปใช้ในฐานที่เป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายโอนความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการใช้ความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งในวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Acquisition) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) และการใช้ความรู้ (Knowledge Use) (DiBella และ Nevis, 1998) และการใช้ความรู้แตกต่างจากการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความจำขององค์การและการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในขั้นก่อน การเข้าใจถึงกระบวนการใช้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการต้องการให้พนักงานเข้าใจ และใช้ความรู้ในการสร้างกิจกรรมและการตัดสินใจ การใช้ความรู้จึงเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่การกระทำ ซึ่งหัวใจของการใช้ความรู้ คือ การประสานร่วมมือกัน โดยอาจจะเป็นการประสานร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์การ หรือการถ่ายโอนและใช้ความรู้ระหว่างองค์การในรูปแบบของการสร้างเครือข่าย การเป็นพันธมิตร ซึ่งผู้จัดการ

1.8 **การเสริมพลังอำนาจ** (Empowerment) จากผลการวิจัยพบว่าการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ หมายถึง ระบบการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหลักการปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ที่จะเสริมพลังอำนาจระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่ม และระดับขององค์การให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับโบเวนและลอเลอร์ (Bowen and Lawler, 1992) ได้ธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ว่าเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีลักษณะสำคัญ

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

**ส่วนที่ 2 กระบวนการ (Process)** ถ่ายโอนความรู้จากประสิทธิผลจาก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่

4. มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และมิติที่ 6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

การปรับเปลี่ยนองค์กร ((Organization Transformation) ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กรของไทยได้รับเอาแนวคิดการบริหารจากต่างประเทศมาใช้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะดำรงสถานภาพทางการแข่งขัน ดังนั้นสถานภาพที่องค์กรต้องการคือการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” จากภาวะปัจจัยต่างๆจึงทำให้เกิดความปรารถนาที่จะสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กร การเรียนรู้อันได้แก่ การเรียนรู้(Learning) องค์กร(Organization) คน(People) ความรู้(Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)

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

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

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

## ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัย และการอภิปรายผล เรื่องการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจ การถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด มีข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### 1.1 ผู้บริหาร:

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารยังไม่มีกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ และในการผู้นำไม่รู้จักคุณค่าของการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นผู้บริหารควรมี บทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่สถาบันอุดมศึกษาแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์จิตอาสา ดังนั้นการดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนากการทำงานแบบจิตอาสาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันอุดมศึกษาแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

#### 1.2 การสร้างทีมขับเคลื่อน:

จากการวิจัยพบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการถ่ายโอนความรู้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวก และกระตุ้นการดำเนินการถ่ายโอนความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันอุดมศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ เพื่อให้การดำเนินการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการการถ่ายโอนความรู้ได้

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

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

อย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

#### 1.4 การเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (Accessibility):

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

#### 1.5 การเปิดใจยอมรับ (Openness):

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

#### 1.6 การมีส่วนร่วม:

จากการวิจัยพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการถ่ายโอนความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

#### 1.7 การสร้างบรรยากาศ:

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

### 1.8 การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้:

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

### 1.9 การให้รางวัลยกย่องชมเชย:

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

### 1.10 การจัดเอกสารประกันคุณภาพ:

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

### 1.10 การสื่อสารภายในสถาบันอุดมศึกษา:

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



ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น Word Press หรือ Movable Type เป็นต้น

#### 1.11 การพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา:

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

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

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

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

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

2.4 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใน สถาบันอุดมศึกษารูปแบบอื่นๆ เช่นในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนและคณะวิชาอื่น ที่มีความ ต้องการในการนำพาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม** กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
พิมพ์ครั้งที่ 1

จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. (2549). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มี  
ประสิทธิภาพ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา  
ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

จรัส สุวรรณเวลา. ( 2545) . **อุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.(2545).  
**วิกฤติการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย. ใน วิกฤติอุดมศึกษาของไทย  
และทางออกของปัญหา**. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. หน้า 11-29. กรุงเทพฯ: ภาพ  
พิมพ์.

เจษฎา นกน้อยและคณะ. (2552). **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2548). **Active Learning** [ออนไลน์].. แหล่งที่มา <http://www.drchaiyot.com>  
[25 กรกฎาคม 2552.]

दनัย เทียนพุดม. (2545). **การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : นาโกต้า.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.ศึกษา แคมมณี และคณะ.( 2544) .วิทยากรด้านความคิดใน  
กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:  
แซทไฟร์พริ้นติ้ง.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **องค์การแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
ศึกษา แคมมณี และคณะ. (2549) . **การนำเสนอรูปแบบเสริมสร้างทักษะการคิดขั้นสูงของนิสิต  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี สำหรับหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษา** รายงานการวิจัยคณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). **การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์ อินโนกราฟฟิกส์
- ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2550). **บทบาทของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแนวทางของ Active Learning**. [ออนไลน์].. แหล่งที่มา <http://www.itie.org> [25 กรกฎาคม 2552.]
- ณัศภรณ์ นิลอรุณ. (2552). **การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักเขตการศึกษา** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย. (2547). Knowledge Management ในสิ่งคโปร์, Productivity World. **วารสารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 9 ,52** (กันยายน-ตุลาคม 2547): 73-79.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. (2548). **การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2530). **สถิติวิจัย 1**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์,
- ปณิตา พันภัย. (2550). เอกสารประกอบการบรรยายในวิชา รศ.842 **องค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. (2550). **การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไผ่ไหม.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.

- พรชูลี อาชาวอำรุง. (2543). **แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน.** รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. (2550). **รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. (2540). **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทราวดี มากมี. (2552). **การพัฒนารูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์การสำหรับครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์: ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงสาเหตุทุกระดับ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและการประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. ( 2546). **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : สิปรีช.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2549). **การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้** วารสาร ทรัพยากรมนุษย์. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2 (1) มกราคม - เมษายน.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2540). **หลักการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช,
- วิจารณ์ พานิช. (2552), **วิถีแห่งองค์การอัจฉริยะ.** กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **องค์การจัดการและการเรียนรู้[ออนไลน์].** แหล่งที่มา : [http://www.kmi.or.th/autopage/show\\_page.php?h=13&s\\_id=19&d\\_id=19](http://www.kmi.or.th/autopage/show_page.php?h=13&s_id=19&d_id=19) [18 มิถุนายน 2554].
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่[ออนไลน์].** แหล่งที่มา : [http://www.kmi.or.th/autopage/show\\_page.php?h=13&s\\_id=22&d\\_id=22](http://www.kmi.or.th/autopage/show_page.php?h=13&s_id=22&d_id=22) [18 มิถุนายน 2554].

- วิจารณ์ พานิช. (2550). **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วีรวุธ มาชะศิริานนท์.(2545). **องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ :ธีระ บัอมวรรณกรรม
- วีรวุธ มาชะศิริานนท์. (2548). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**.กรุงเทพฯ:ธรรมมลการพิมพ์
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**.พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ฤตินันท์ สมุทร์ทัย. (2549). **การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของ ประสิทธิภาพของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมภาร พรมทา. (2542). **พุทธปรัชญา :มนุษย์ สังคม และปัญหาจริยธรรม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก ทองเยี่ยม และคณะ. (2546). **รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์วิทยาลัยการสาธารณสุขแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..**(ม.ป.ท.), (อัดสำเนา)
- สุกัญญา ไชวี่ไถกุล. ( 2547). **การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร โกเฮงกุล. ( 2550). **อิทธิพลของกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายโอนความรู้ ต่อความสำเร็จการร่วมมือรวมพลังระหว่างมหาวิทยาลัยและโรงเรียนด้านการวิจัย และพัฒนา**.วิทยานิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. ( 2546) .**การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ อักษรไทย
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2544). **รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัยเรื่องการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2543-2557)**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.



## ภาษาอังกฤษ

- Ahmed, P.K., A.Y.E. Loh, et al. (1999). "Cultures for Continuous Improvement and Learning"  
Total Quality Management 10 (4/5) : 426 - 434.
- Albino, V.A.C. Garavelli, et al. (2004). "Organization and Technology in Knowledge  
Transfer" Benchmarking : An International Journal 11 (6) : 584 - 600.
- American Productivity & Quality Center. (2005). **Integrating Knowledge Management and  
Organizational Learning**. [online]. Available from : [www.apqc.org](http://www.apqc.org)  
[2008, April 4]
- Argote, L., & Ingram, P.(2000). **Knowledge transfer : A Basis for Competitive advantage in  
firm**. *Organization Behavior and Human Decision Processes*: 82, (1) :150-169
- Argote, L., & Ingram, P.,Levine, J.M., Moreland, R.L.(2000). **Knowledge transfer in  
organization: Learning from the experiences of others**. *Organization Behavior and  
Human Decision Processes*:. 82, (1) : 1-8
- Arvanitis, S ., Sydow, N .,& Woeter. M (2007) **The journal of Technology Transfer**. Available  
from [http://commerce.metapress.com/content/p11431n773h3061/resource-  
secured/=www.Springerlink.com](http://commerce.metapress.com/content/p11431n773h3061/resource-secured/=www.Springerlink.com)[2011,June]
- Balint, B ., Forman, C., Hyder, R., Pahlk, M.C., & Slaughter, S.(2007) **Knowledge transfer  
and Quality Practices in the implementation of a sourcing capability model**.  
Available from :<http://wwb.mit.edu/sis07/www/slaughter.pdf> [2011, June 18]
- Bertels.T. (2002). **KM Forum Archives-The Early Days : What is Knowledge Management**.  
[online].Karl E. Sveiby.Available form <http://www.KM-Forum.org>. [2005, 7 July].
- Bennett, J.K. and M.J.O'Brien. (1994). "The building Blocks of the Learning Organization"  
Training 31 : 41 – 49
- Blanchard, K.; Carlos, J. P.; and Randolph, A. (2001). **The 3 Keys to Empowerment:  
Release the Power Within People for Astonishing Results**. San Francisco:  
BerrettKochler,.



- Besterfield, Dale H.; et al. (1999). **Total Quality Management**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Blasé, J. and Blasé, J. R. (1994). **Empowerment Teacher : What successful Principles Do**. Thousand Oaks, California; Corwin Press,.
- Bolin, F. S. (1989). **Empowering Leadership**. *Teacher's College Record*. 91: 81-96.
- Bolloju, N., Khalifa, M. and Turban, E. (2002). **Integrating knowledge management into enterprise environment for the next generation decision support**. *Decision Support System*, 33, 2 :163-76.
- Bonner, D.( 2000). **Leading Knowledge Management and Learning**, American Society of Training &Development. Alexandria : V.A..
- Bonwell.(1991). **Active Learning: Creating Excitement in the Classroom**. Clearinghouse on Higher Education, George Washington University, Washington DC.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E.(1992). **"Empowerment and Coaching."** In *The Organizational Behavior Reader*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N. J:Printice Hall,
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1995). **The empowerment of service works: what, why, how and when**. London: Kogan Page,.
- Bou-Llugar, J.C. and M. Segarra-Cipres. (2006). **"Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage : and Integrative Conceptual Framework"**. *Journal of Knowledge Management* 10 (4).
- Chally, P. S. (1992). **Empowerment though teaching**. *Journal Nursing Education* 31 (March): 117-120.
- Clutterbuck, D. and Kernaghan, S. (1994). **The power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees**. London: KoOgan Page,.
- Cotter, M. (2008). **Intelligent Organizations Powerful Models for Systemic Management**. Germany: Springer Berlin, 56-59

- Cumming, J. (2003). **Knowledge Sharing** : A review of the literature , Available from : <http://www.inweb.18wordbank.org/oeddocib.nsf/DocUNIDViewForJavaSeach>  
[2011,June 14]
- Daneil, H,Z., Hampel, D.J., &Srinivasan. (2002). **A Model or Value assessment in collaborative Program**.31, 653-664.
- Davenport, T.H., D. De Long, et al. (1998). **“Successful Knowledge Management Projects”**  
Sloan Management Review Winter : 43 - 57.
- Davenport, T.H. and L. Prusak. (1998). **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know**. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- DiBella, A. J. and E. C. Nevis. (1998). **How Organizations Learn : An Integrated Strategy for Building Learning Capability**. California :Jossey-Bass, Inc.
- Dixon, M.M., (2000). **Common Knowledge Harvard Business School**. MA : Press :Boston.
- Debowski, Shelda. (2006). **Knowledge Management**. Sydney Australia: John Wiley & Sons.
- Dunn, R. (1999). **Controlling Teacher Militancy: Will Resent Empowerment Efforts Have Any Impact**. (online). Available from: <http://www.Psrf.org/doc/ctm.html>. (2006, June19)
- Felder, R. and Brent, R.(1996). **Navigating the Bumpy Road to Student-Centered Instruction**. Journal of College Teaching, Vol. 44, 1996.
- Fielden, T. (2001). **“A Knowledge Management State of Mind”** Info World 23 : 47.
- Fraenkel, Jack R. and Wallen, Norman E. (2000). **How to design and evaluate research in education**. (n.p> :McGrawhill.)
- Freeman C., Soete L. (1997). **The Economics of Industrial Innovation**.3<sup>rd</sup> . Cambridge.
- Gibson, C. H. (1991). **A Concept Analysis of empowerment**. Journal of Advance Nursing.16 : 354-361.
- Gibson, C. H. (1993). **A study of empowerment in mothers of chronically ill children**. Michigan: Boston College,
- Goh, S. C. (2002). **“Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework and Some Practice Implications”**. Journal of Knowledge Management 6 (1) : 23-30.

- Google book Search.(2008). **Knowledge Management : Critical Perspectives on Business And Management**. [online]. Available from:<http://books=google.co/books?id=k1NwNI2Gt8C&dq=22Hansen%22+%22Wh at@E2% ...> [2008, July 15]
- Gordon, Judith R. (1996). **Organization Behavior: A Diagnostic Approach**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall,.
- Gordon, S. E. (1993). **We Do: Therefore, We Learn**. *Training & Development*. 47: 47-52.
- Gouza, A (2006). **Key factor of knowledge transfer with university spin-offs**. Available from :[http://selene.uab.es/dep/economic-empresa/Jomada/Papers/2006\\_11.pdf](http://selene.uab.es/dep/economic-empresa/Jomada/Papers/2006_11.pdf) [2011, May 31]
- Haksever, C.; et. al.(2000). **Service Management and Operations**. New Jersey: Prentice Hall,.
- Holsapple, C., Whinston, A. (2012). **Decision Support Systems - A Knowledge based Approach**. Minnesota: West Publishing.
- Hughes. T. (1987).**The evolution of large technological system**.In W. Bijker (Ed). **The social construction of technological systems : new directions in the sociology and history of technology**. Cambridge, UK : Cambridge University Press
- Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (2000). **Organizational Behaviour and Management**. 5<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill
- Jordan, J. and Jones, P. (1997). **Assessing your company's knowledgemanagement style**. *Journal of Long Range Planning*. 30, 3 : 93-98.*Management Review*. 40, 3 : 112-132.
- Kanter, R. M. (1981). **Power failure in management circuits**. *Harvard business review*: 72-82.

- Kamara, J.M., Anumba, C.J. and Carrillo, P.M. (2002). **A CLEVER Approach to Selecting a Knowledge Management Strategy**. *International Journal of Project Management*. 20 : 205-211
- Kermally, S. (2002). **Effective Knowledge Management**. England : JohnWiley & Sons.
- Kinlaw, D. C. (1995). **The practice of empowerment : Marking the most of human competence**. United state of America: Gower Publishing Limited,
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M., and Osland, Joyce M. (1991). **Organization Behavior: An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kneller, George F. (1967). **Studies in Philosophy and Education** (Online). SpringerLink- Journal Article. Available from:  
<http://www.springerlink.com/content/h204w6472r344698/> (2007, July 23)
- Koskinen, K. U. (2003). "Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units". *Journal of Knowledge Management* 7 (5) : 67-81.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1987) "Strengthen Other's: Sharing Information and Power" **Skyhooks for Leadership**. New York: AMACOM,.
- Lashley, C. (1997). **Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix**. London: Cassel,
- Lewis, R. G. and Douglas, H. S. (1994). **Total Quality in Higher Education**. Florida : St. Licie Press,
- Lindstaedt, S. et al. (2002). **Kmap : Providing Orientation for Practitioner When Introducing Knowledge Management**. In Proceedings from 4<sup>th</sup> International Conference, RAKM 2002 Vienna, Austria, December 2-3, 2002. Berlin : Springer 2-13).
- Malone, D. (2002). **Knowledge Management A Model for Organizational Learning**. *International Journal of Accounting Information Systems*. 3 : 111-123.
- Marquardt, Michael J. (1996). **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw-Hill.

- Marquardt, Michael J. (2002). **Building the Learning Organization : Mastering the 5 element** for corporate learning. Palo Alto. Davies-Black.
- Marquardt, Michael J. and Reynolds. (1994). **A The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- McDermott, R. (1999). **Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management**. California Management Review. 4, 4 : 103-117.
- McKinney,K. (2008). **Sociology Through Active Learning**. Pine Forge Pr, 2008 San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Metcalfe, Scott. (2006). **Knowledge Management and higher Education : Critical Analysis**. Information Management. 19 (1/2) : 21-22.
- Morton, J.A. (1971). **Organizing of innovation : a systems approach to technical management**. New York : McGraw-Hill.
- Natarajan, G. &Shekhar, S. (2001). **Knowledge Management ; Enabling Business Growth**. Malaysia :McGraw-Hill.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). **Theory of Organizational Knowledge Creation**. Theory of Organizational Knowledge Creation, in The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. I.
- Nonaka and H. Takeuchi. (1995). **Knowledge Management** United State of America : Oxford University Press, Inc. : 284.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). **The Knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford : University Press.
- Nonaka& Takeuchi. (2004). **Hitotsubashi on Knowledge Management**.Singapore :Johm Wiley & Sons (Asia).
- Nord.W.R., and Tucker, S. (1987).**Implementing routine and radical innovations**, Lexington.Ma Lexington Books.
- Perrott, B.E. ( 2007). **A Strategic risk approach to knowledge management**.Business Horizons.50 : 523-533.

- Polanyi, M. (1962). **Personal Knowledge : Toward a Post-Critical Philosophy**, London: Routledge
- Rogers, Everett M. (1983). **Diffusion of Innovations**. New York : The Free Press.
- Quintas, P., Lefrere P. and Jones, G. (1997). **Knowledge management : a Strategic Agenda**. *Long Range Planning*. 30(3) : 322.
- Rao, M. (2005). **Overview : The Social Life of KM Tools**. In M. Rao (ed.), **Knowledge Management Tools and Techniques : Practitioners : Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**, pp. 1-73. New York : Elsevier Inc.
- Roy, M., Parent. R., & Desmarais, L.(2003) . **Knowledge networking : A strategy to improve workplaceHealth and safety & Safety knowledge transfer** 1(2) : 159-166
- Schumpeter, J. (1975). Colophon edition of 1942 edition.**Capitalism, Socialism and Democracy**.Harper and Row. New York.
- Selwyn W. Becker, (1964). **The Innovative Organization** [http://www.chicagogsb.edu/faculty/selected\\_papers/sp14.pdf](http://www.chicagogsb.edu/faculty/selected_papers/sp14.pdf)
- Senge, P. M. (1990). "The leader's new work : Building Learning Organization". *Sloan management Review* 32 (1) : 7-23.
- Senge, Peter M. (1990). **The fifth discipline : The art and practices of the learning organization**. New York :Doubleday.
- Short, P., and Geer, J. (1997). **Leadership in Empowered Schools. Themes from Innovation Efforts**. New Jersey: Prentice Hall.
- Sigala, M. and K. Chalkiti. (2007). "Improving Performance through Tacit Knowledge Externalization and Utilization Preliminary Finding from Greek Hotels". *International Journal Productivity and Performance Management* 56 (5/6) : 456 - 483.
- Sudharatna, Y. (2004). **Towards a Stage Model of Learning Organization Development**. Adelaide Graduate School of Business.Adelaide : University of Adelaide : 238.
- Smith, J. (1996). **Empowering people: How to bring out the best in your workforce**. London: Kogan.

- Snowden, Dave J. ( 2005). **The ASHEN Model: an enable of action: Part One of Basic of Organic Knowledge Management**. The Cynifin Centre (Online). Available from: [http://www.cognitiveedge.com/ceresources/articles/7\\_Organic\\_KM\\_1\\_of\\_3\\_ASHED.pdf](http://www.cognitiveedge.com/ceresources/articles/7_Organic_KM_1_of_3_ASHED.pdf)(2007, July 30)
- Stewart, Thomas. (1997). **Intellectual capital**. New York : Double day
- Steers, R. M. (1977). **The Organizational effectiveness : a behavioural view**. Goodyear Publishing, Santa Monica. California.
- Steers, R. M., and Porter, L. W. (1991). **Motivation and work behaviour**. 5<sup>th</sup>ed. New York:McGraw-Hill.
- Stewart, A. M. (1994) .**Empowering People**. London: Pitman,.
- Sveiby, Karl B. (2000). **The Tacit and Explicit : Nature of Knowledge**(Online). n,p:
- Tebbitt, B. V. (2009). **Demystifying organizational empowerment**. Journal of Nursing Administration 23 (January 1993): 18-26.
- Tiwana, A. (2001). **The Essential Guide to Knowledge Management** NJ: Prentice Hall.
- Tuthill, G. Steven and Levy, T. Susan. (1990). **Knowledge-Based Systems : A Manager's Perspective**. PA: TAB Professional and Reference Books is division of McGraw
- Turban, and Others. (2009). **Introduction to Information Technology**. Toronto: John Wiley & Sons Hill, Inc.
- Wick, C. W. and L. S. Leon. (1993). **The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead**. United States of America : McGraw-Hill, Inc.
- Wikipedia the free encyclopedia. **Benchmarking** [online]. (2008). Available from : [www.en.wikipedia.org/wiki/](http://www.en.wikipedia.org/wiki/) [2008, Nov 26]
- Wikipedia the free encyclopedia. **Best Practice** [online]. (2008). Available from : [www.en.wikipedia.org/wiki/Best Practice](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Best_Practice) [2008, Nov 26]
- Wiig, Karl. (1993). **Knowledge Management Foundations**. United State of America: Schema Press

Wilson, L.T. and Asay, D.( 1999). Putting Quality in Knowledge Management.Quality Progress. 32 (1) : 25-40

Zack, M.H. (1999). "Managing codified knowledge" Sloan Management Review. 40, 4 : 45-58.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์  
เพื่อรวบรวมข้อมูลวิจัยและกำหนดปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

---

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

1. ศาสตราจารย์ ดร. จีระ หงส์ลดารมย์  
เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. อาจารย์ ดร. ประพนธ์ ผาสุขยี่ด  
ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)
3. อาจารย์ ดร. บุญดี บุญญาภิจ  
ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคุณภาพ

4. รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์  
คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ประสิทธิ์ วัฒนาภา  
รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

### ผู้เชี่ยวชาญด้านประกันคุณภาพ

6. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วุฒิชัย ธนาพงศกร  
คณบดี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ประสานมิตร
7. ศาสตราจารย์ ดร.ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์  
ผู้อำนวยการ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) หรือ สมศ.

### ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

8. รองศาสตราจารย์ ดร.นวลทิพย์ กมลวารินทร์

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9. ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงดวงมณี เสหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

### ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยประเมินผล

11. รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ

รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิจัยและประเมินผล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจ  
ของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

---

1. พันเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดุสิต สถาวร  
หัวหน้าศูนย์ยุทธศาสตร์ บริหารงานยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
2. พันโทหญิง ดร.ธมนพัชร สิมากร  
หัวหน้าฝ่ายประเมินผลการปฏิบัติงาน ศูนย์บริหารงานทรัพยากรบุคคล  
โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
3. อาจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน  
อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. นายแพทย์ อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล  
ผู้อำนวยการสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
5. อาจารย์ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด  
ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
6. อาจารย์ ดร.บุญดี บุญญาภิจ  
ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
7. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ  
รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิจัยและประเมินผล  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม(Focus Group)  
 กรณีศึกษา ชุมชนนักปฏิบัติของสหวิชาชีพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล  
 เพื่อจัดทำารพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายทอดความรู้  
 ห้องประชุม 202 ชั้น 2 อาคารเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐(SiMR)  
 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล  
 วันพฤหัสบดีที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2556 เวลา 14.00-16.00 น

---

1. ดร.ยุวดี เกตสัมพันธ์  
 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
2. นางสาวนงลักษณ์ พิณชมพู  
 หัวหน้างานบริหารทรัพยากรสุขภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมหาวิทยาลัยมหิดล
3. นางสาวจุฬาร ประสังสิต  
 งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
4. นางสาวกาญจนา รุ่งแสงจันทร์  
 งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
5. นางสาวนิตยา อังพานิชเจริญ  
 งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
6. นางสาววิมลลักษณ์ ชัยศักดิ์ชาติ  
 งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
7. ภาณุ.วิมล อนันต์สกุลวัฒน์  
 ฝ่ายเภสัชกรรม คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
8. ภาณุ.วุฒิรัตน์ ธรรมวุฒิ  
 ฝ่ายเภสัชกรรม คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการประชุมกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoisseurship)  
เพื่อตรวจสอบ(ร่าง)การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้

ผู้การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

ณ ห้องประชุม 405 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข อชาวอำนวยการ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันอังคารที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2556

1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์  
ศาสตราจารย์ประจำภาควิชา นโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ศาสตราจารย์ นายแพทย์บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น  
ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ ม.ขอนแก่น
3. รองศาสตราจารย์ ดร.นวลทิพย์ กมลวารินทร์  
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อัครปฐมพงษ์  
ที่ปรึกษาอธิการบดี ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดการคุณภาพ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. อาจารย์ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด  
ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

### ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หนังสือขอตกลงใช้เครื่องมือในวิจัย

หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เอกสารรับรองจริยธรรม



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-3263



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ศาสตราจารย์ พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวคิดในการวิจัยโดยย่อ และชุดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ด้วย นายจิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์กับ ศาสตราจารย์ พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการสัมภาษณ์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 612  
 ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- **3267** วันที่ กรกฎาคม 2555  
 เรื่อง ขอเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นวลทิพย์ กมลวารินทร์

ด้วย นายจิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาภาควิชาชานโยบาย  
 การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบการ  
 เสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี ผู้ช่วย  
 ศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย และ ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการนี้ นิสิตมี  
 ความจำเป็นขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์กับ รองศาสตราจารย์ ดร.นวลทิพย์ กมลวารินทร์ ทั้งนี้ นิสิต  
 ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการสัมภาษณ์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง  
 วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี



ที่ ศษ 0512.6 (2771)/55- 3264

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล  
มหาวิทยาลัยมหิดล

ด้วย นายจิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคูณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์กับ ศาสตราจารย์ ดร.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา ตำแหน่งรองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการสัมภาษณ์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 3784

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.บุญดี บุญญากิจ  
ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม

ด้วย นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคูณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นขอเชิญ ดร. บุญดี บุญญากิจ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของ  
แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 3822

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2555

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอตกลงเครื่องมือวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารและบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการทดลองเครื่องมือวิจัยดังกล่าวเพื่อ  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-3823



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

ตุลาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลในการวิจัยด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศษ 0512.6 (2771)/55- 3824

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

ตุลาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน คณะเคหะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายแพทย์จรัสสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลในการวิจัยด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรของคณะ  
แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2749)/ พิเศษ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 ตุลาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติทำการศึกษาวิจัยในมนุษย์

เรียน ประธานคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลในการวิจัยด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และการเป็นผู้นำทางการศึกษา

โทร. 0-2218-2574





ที่ ศธ 0512.6 (2749)/ พิเศษ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 ตุลาคม 2555

เรื่อง ขออนุมัติทำการศึกษาวิจัยในมนุษย์

เรียน ประธานคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
ระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลในการวิจัยด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรของคณะ  
แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และการเป็นผู้นำทางการศึกษา

โทร. 0-2218-2574



COA No. 832/2012

IRB No. 463/55

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน  
คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
1873 ถ.พระราม 4 เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2256-4455 ต่อ 14, 15

#### เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : การพัฒนาระบบการมองอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

เลขที่โครงการวิจัย : -

ผู้วิจัยหลัก : นพ.จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย

สังกัดหน่วยงาน : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีทบทวน : คณะกรรมการเต็มชุด

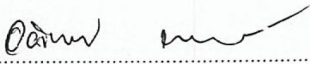
รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือส่งรายงานฉบับสมบูรณ์หากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก่อน 1 ปี

เอกสารรับรอง :

1. โครงร่างการวิจัย Version 2 : Dated 03/12/2012
2. โครงการวิจัยฉบับย่อ Version 18/10/2012
3. เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย Version 2 : Dated 03 December 2012
4. เอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัย Version 1 Dated 03 December 2012
5. CURRICULUM VITAE
6. แบบสอบถาม

ลงนาม .....   
(ศาสตราจารย์กิตติคุณแพทย์หญิงธาดา สืบหลินวงศ์)

ประธาน  
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

ลงนาม .....   
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์อภิชัย วสุรัตน์)

กรรมการและเลขานุการ  
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

วันที่รับรอง : 13 ธันวาคม 2555

วันหมดอายุ : 12 ธันวาคม 2556

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

2 ถนนพราหมณ์ บางกอกน้อย  
กรุงเทพฯ 10700



โทร (662) 4196405-6  
โทรสาร (662) 4196405

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

หมายเลข SI 662/2012

ชื่อโครงการภาษาไทย : การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความ  
ชาญฉลาด

รหัสโครงการ : 619/2555(EC3)

หัวหน้าโครงการ / หน่วยงานที่สังกัด : นพ.จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำวิจัย : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

เอกสารที่รับรอง :

1. แบบขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ฉบับวันที่ 28 พฤศจิกายน 2555
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย / อาสาสมัคร ฉบับวันที่ 28 พฤศจิกายน 2555
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย
4. แบบสอบถาม
5. ประวัติผู้วิจัย

วันที่รับรอง : 11 ธันวาคม 2555

วันหมดอายุ : 10 ธันวาคม 2556

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการให้การรับรอง  
โครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS  
Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP).

ลงนาม .....  
(ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงจารุพิมพ์ สูงสว่าง)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

17 S.A. 2555

วันที่

ลงนาม .....  
(ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อุดม คชินทร)  
คณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

18 S.A. 2555

วันที่

๖๘๑ ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๒๕๔-๓๘๔๐  
โทรสาร ๐-๒๒๕๔-๓๘๔๓



COA 66/2555

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล  
เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการภาษาไทย : การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

ชื่อโครงการภาษาอังกฤษ : Development of An Empowerment System for Knowledge Transfer in Colleges of Medicine Toward being "TALENTED" Organizations

เลขที่โครงการ : ๐๘๔/๕๕

ผู้วิจัยหลัก : นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย

สังกัดหน่วยงาน : ภาควิชานโยบายการจัดการและการเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารที่รับรอง:

- แบบเสนอโครงการวิจัย Version 2 ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕
- เอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย Version 2 ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕
- หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย (กรณีผู้เข้าร่วมการวิจัย อายุตั้งแต่ ๑๘ ปี ขึ้นไป) Version 2 ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕
- แบบสอบถามตอนที่ ๑ สอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม Version 2 ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕
- แบบสอบถามตอนที่ ๒ สอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด Version 2 ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕
- แบบสอบถามตอนที่ ๓ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ Version 2 ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

ลงนาม.....  
(รองศาสตราจารย์พิเศษนายแพทย์สมชาย เอื้อรัตนวงศ์)  
ประธาน  
คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ลงนาม.....  
(นางสาวบุษบา ศุภวัฒน์ธนบดี)  
กรรมการและเลขานุการ  
คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

วันที่รับรอง : ๒๓/๑๑/๒๕๕๕

วันหมดอายุ : ๒๒/๑๑/๒๕๕๖

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย (ตึกโอสถกรรม ชั้น ๒)

คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

๖๘๑ ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์: ๐-๒๒๕๔-๓๕๒๒ โทรสาร: ๐-๒๖๖๔-๗/๐๘๔

### ภาคผนวก ค

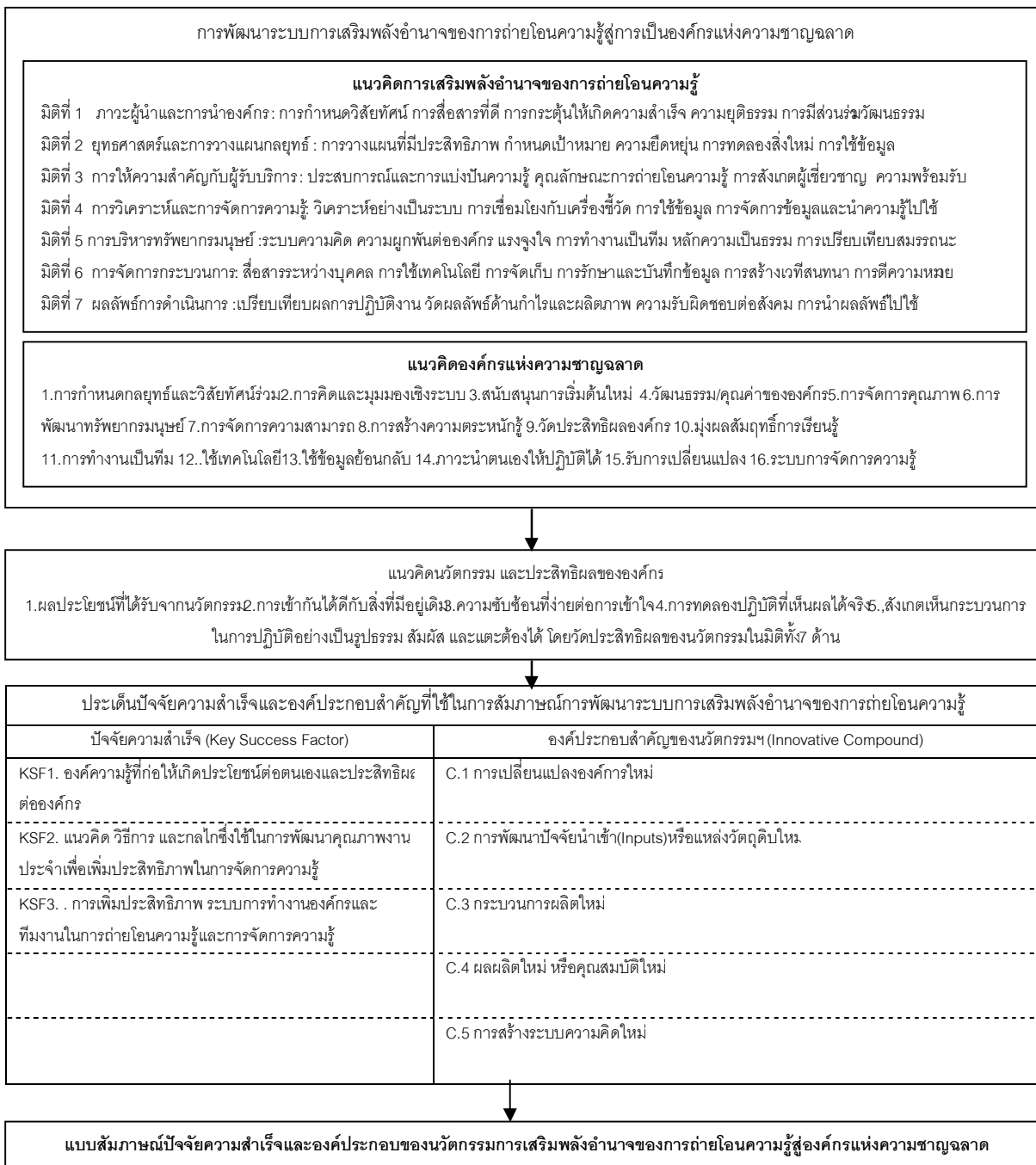
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผลการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความสอดคล้องของเครื่องมือในการวิจัย

### กรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือชุดที่ 1 (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความสำเร็จและองค์ประกอบของการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจ  
ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อวิเคราะห์สาระสำคัญ องค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในสถาบันสู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด



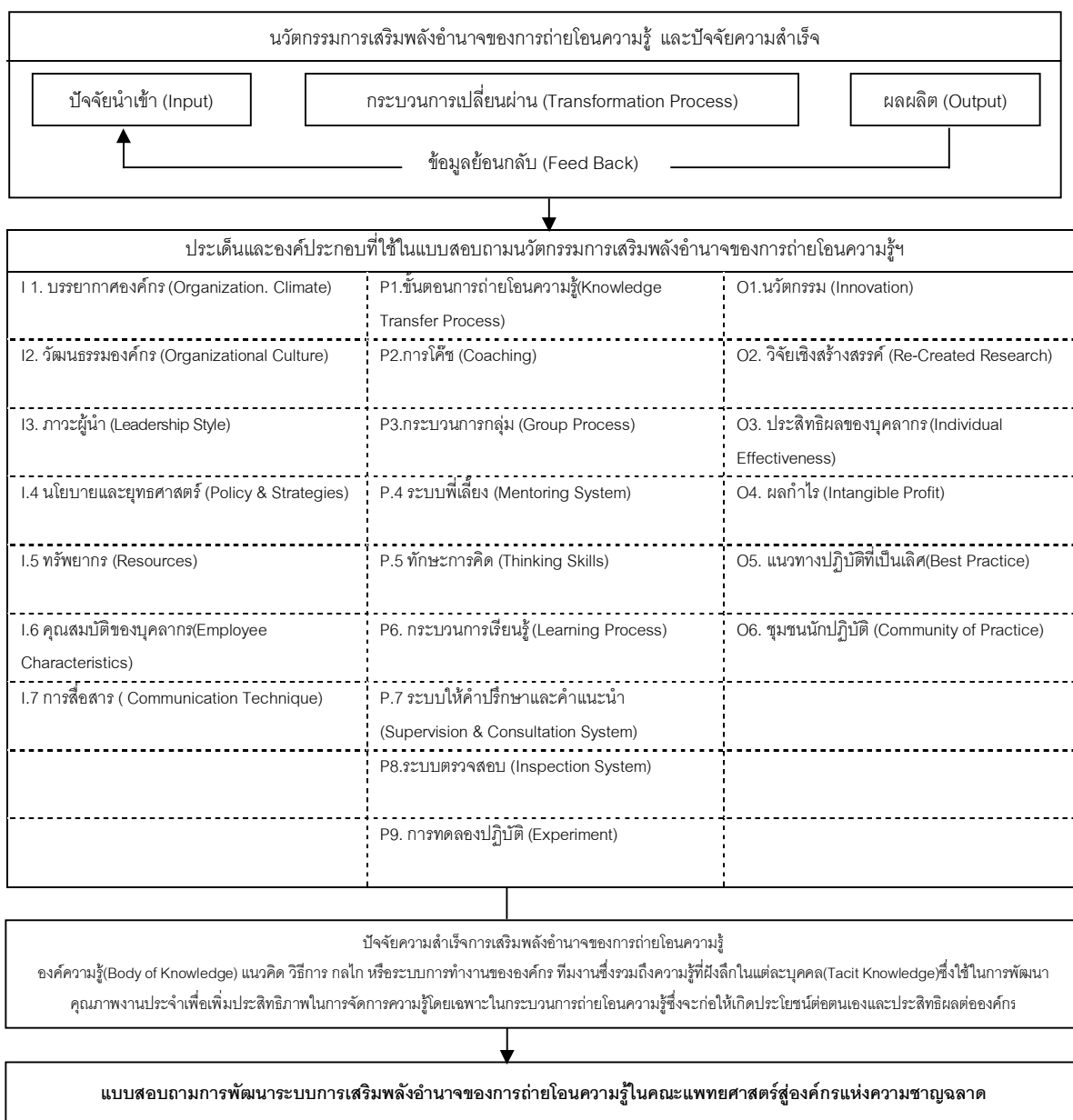
## กรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือชุดที่ 2

(สำหรับผู้บริหารและบุคลากรคณะแพทยศาสตร์)

แบบสอบถามการพัฒนาระบบการสร้างพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์

ผู้การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

**วัตถุประสงค์ :** เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาอุปสรรคของการถ่ายโอนความรู้ และปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ในคณะแพทยศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นการนำความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับอิทธิพลของการจัดการความรู้ จนก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือการสร้างให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
เรื่อง“การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์  
สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด”

---

ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์
2. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์**

1) ชื่อ-นามสกุล.....หมายเลขรหัส.....

2) วันที่สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

3) เพศ  ชาย  หญิง

4) อายุ.....ปี

5) ระดับการศึกษา.....

6) ตำแหน่งปัจจุบัน.....

7) สถานที่ทำงาน-ที่อยู่

.....

.....

8) หน่วยงานที่สังกัด

.....

.....

.....

.....





1.2 ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการถ่ายโอนความรู้มากน้อยเพียงใด (อธิบายเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่าการสื่อสารแบบใดที่ส่งเสริมการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

- การโค้ช                      - ทักษะการคิด
- กระบวนการกลุ่ม        - กระบวนการเรียนรู้
- ระบบพี่เลี้ยง            - ระบบให้คำปรึกษา/คำแนะนำ
- ระบบตรวจสอบ         - การทดลองปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 ท่านให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเพื่อนำความรู้ไปใช้งานในองค์กรมากน้อยเพียงใด ผลลัพธ์ที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

1.5 อื่นๆ

.....

.....

.....

2. คำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งความชาญฉลาด

2.1 ท่านคิดว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลในการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านใดที่เอื้อต่อการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเสริมพลังของการถ่ายโอนความรู้

.....

.....

.....

2.3 องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีใดบ้างที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

.....

.....

.....

2.4 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไรด้วยวิธีการใด

.....

.....

.....

2.5 อื่น ๆ

.....

.....

### 3. คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ และประสิทธิผลขององค์กร

3.1 องค์กรของท่านมีวิธีการประเมินผลการถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่างๆมาพัฒนาระบบ หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 ยกตัวอย่างสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กรใช้วิธีการใดผลักดันให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

3.4 อื่นๆ

.....

.....

.....

4. คำถามเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร

4.1 องค์กรของท่านมีแนวทาง วิธีการ กลไกใดที่ช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 องค์กรของท่านใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ใดเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 องค์กรของท่านใช้เกณฑ์หรือเครื่องชี้วัดใดในการประเมินประสิทธิผล(Output)ขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

4.4 อื่นๆ

.....

.....

.....

.....

5. คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบ หรือการสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ใน  
องค์กร(Innovative Compound)

5.1 องค์กรของท่านใช้วิธีการ หรือการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาระบบหรือ สร้างสิ่งใหม่/  
นวัตกรรมต่างๆขึ้นในองค์กรได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 องค์กรของท่านใช้ยุทธศาสตร์ใดในการกำหนดให้เกิดการพัฒนาระบบ / สร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่  
หรือกิจกรรมพัฒนาคุณภาพขึ้นในองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 อื่นๆ

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

เรียน ผู้บริหารและบุคลากรคณะแพทยศาสตร์

แบบสอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ระดับดุษฎีบัณฑิต เรื่อง "การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกจากกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบได้แก่ 1) ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ 2) หัวหน้าภาควิชา/ตัวแทนของแต่ละภาควิชาและ 3) ผู้แทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในระบบการประกันคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์แต่ละสถาบัน จำนวนทั้งหมด 12 แห่ง

ในการนี้ขอคำถามมุ่งเน้นสอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด เพื่อนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้เพื่อนำไปพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดต่อไป ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
- ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด จำนวน 74 ข้อ
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและสมบูรณ์ การให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเป็นสิ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งและเป็นประโยชน์สำหรับผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการด้วยความลับ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอความกรุณาตอบกลับภายในวันที่ 25 พฤศจิกายน 2555 และผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพและนับถือยิ่ง

นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย

นิสิตระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## คำนิยามศัพท์ที่ใช้

**ผู้นำ** หมายถึง คณบดี/ผู้อำนวยการ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยคณบดี/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่ายหรือหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และการแบ่งปันความรู้ การนำข้อมูลไปใช้เพื่อนำไปสู่การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ

**การถ่ายโอนความรู้** หมายถึง กระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนกหรือฝ่ายสื่อสารความรู้ให้กับแผนก/ฝ่ายอื่นๆโดยการถ่ายทอดระบบความคิด วิธีปฏิบัติไปกับสมาชิกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

**การเสริมพลังอำนาจ** หมายถึง ระบบการส่งเสริมให้บุคลากรกระทำสิ่งที่ดีสอดคล้องกับสมรรถนะและความสามารถของบุคลากรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติได้

**ระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้** หมายถึง ระบบการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย หลักการ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ(Process) และผลผลิต (Output) ที่จะเสริมพลังอำนาจระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผล

**องค์กรแห่งความชาญฉลาด** หมายถึง องค์กรที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ มีความเชี่ยวชาญในการถ่ายโอนความรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร มีความสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศใน 7 มิติได้แก่ 1. มิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2. มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ 3. มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร 4. มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6. มิติด้านการจัดการกระบวนการ 7. มิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

**ปัจจัยความสำเร็จ** หมายถึง องค์ความรู้ (Body of Knowledge) แนวคิด วิธีการ กลไก หรือระบบการทำงานขององค์กร ทีมงาน ซึ่งรวมถึงความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานประจำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้โดยเฉพาะในกระบวนการถ่ายโอนความรู้ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและประสิทธิผลต่อองค์กร



**ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยม  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน และ  
เติมตัวเลขในส่วนของอายุ/ประสบการณ์การทำงาน

1. เพศ  1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา  1) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  2) ปริญญาโทหรือเทียบเท่า  
 3) ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า  4) สูงกว่าปริญญาเอก

4. ตำแหน่งในปัจจุบัน  1) ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา)  
 2) หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย  
 3) ผู้ได้รับมอบหมายดูแลงานพัฒนาคุณภาพ งานบริหาร หรือ  
งานพัฒนาวิชาการ/การบริการ  
 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์การทำงานของท่านในหน่วยงานของท่าน.....ปี

**ตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น  
องค์กรแห่งความชาญฉลาด**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความ  
ชาญฉลาด ในแต่ละข้อว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและถ่ายโอนความรู้ในองค์กรของท่านในระดับใด และ  
กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและระดับการถ่ายโอนความรู้ตามความ  
คิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน โดยมีค่าระดับคะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติน้อยที่สุด

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม**

ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความเหมาะสม ในการนำไปปฏิบัติ					ระดับ การถ่ายโอนความรู้ (เลือกเพียง 1 ระดับ)		
	5	4	3	2	1	ระดับองค์กร	ระดับทีม	ระดับบุคคล
<b>มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b>								
1.1 ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้		✓				✓		
1.2 ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้	✓						✓	

**คำอธิบายตัวอย่าง :** ในมิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

ข้อ 1.1 ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลัง  
อำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดที่มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในระดับ  
**มาก** และเหมาะสมที่จะถ่ายโอนความรู้ใน**ระดับองค์กร**



<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด</b></p>	ความเหมาะสม ในการนำไป ปฏิบัติ					ระดับ การถ่ายโอนความรู้ ( เลือกเพียง 1 ระดับ )		
	5	4	3	2	1	ระดับองค์กร	ระดับทีม	ระดับบุคคล
พัฒนาและการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ								
2.4 องค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน								
2.5 องค์กรมีแผนงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์								
2.6 องค์กรมีวิธีคิดวิเคราะห์เชิงระบบและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ								
2.7 องค์กรมีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่								
<b>มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร</b>								
3.1 การให้ผู้รับบริการรับรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการให้บริการต่างๆ								
3.2 การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและเป็นผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้จากองค์กร								
3.3 การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการบริการ								
3.4 การให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความรู้ของผู้รับบริการ								
3.5 การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ								
3.6 การสร้างความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้รับบริการ								
3.7 การคำนึงถึงความพร้อมของผู้รับถ่ายโอนความรู้								
3.8 การทราบถึงคุณลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้								
3.9 การให้อิสระในการทำงานและสร้างความสุขให้คนอยากทำงาน								
3.10 การยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ								
<b>มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>								
4.1 องค์กรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่								
4.2 องค์กรมีการแยกแยะความรู้และค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่								
4.3 องค์กรมีการจัดเก็บและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร								
4.4 องค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ / แลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ไปใช้								
4.5 องค์กรมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ								

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด</b></p>	ความเหมาะสม ในการนำไป ปฏิบัติ					ระดับ การถ่ายโอนความรู้ ( เลือกเพียง 1 ระดับ )		
	5	4	3	2	1	ระดับองค์กร	ระดับทีม	ระดับบุคคล
4.6 องค์กรมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดการความรู้								
4.7 องค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร								
4.8 องค์กรมีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบ								
4.9 องค์กรมีการปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ								
<b>มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>								
5.1 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้								
5.2 ผู้บริหารในหน่วยงานเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน								
5.3 บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของ ตนเอง								
5.4 บุคลากรมีความกล้าที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มสมรรถนะ ให้กับทีม								
5.5 บุคลากรมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ								
5.6 องค์กรสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม								
5.7 องค์กรให้ความสำคัญต่อระบบความคิดและสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนาตนเอง								
5.8 องค์กรสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม								
5.9 องค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ								
5.10 องค์กรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร								
5.11 องค์กรมีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล								
5.12 องค์กรสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร								
<b>มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ</b>								
บุคลากรใช้วิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วย วิธีการใด ( ตอบข้อ 6.1 – 6.7 )								
6.1 การสอนงาน(Coaching)								



ปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความเหมาะสม ในการนำไป ปฏิบัติ					ระดับ การถ่ายโอนความรู้ ( เลือกเพียง 1 ระดับ )		
	5	4	3	2	1	ระดับองค์กร	ระดับทีม	ระดับบุคคล
7.4 องค์กรมีการนำผลการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนข้อมูลกลับ								
7.5 องค์กรมีการเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการวัดประเมินผล								

**สรุป:** กรุณาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในมิติต่างๆ

โดยลงคะแนนตามลำดับความสำคัญหน้าหัวข้อด้านล่างนี้ (ลำดับที่ 1 = สำคัญมากที่สุด, ลำดับที่ 7 = สำคัญน้อยที่สุด)

- |   |   |
|---|---|
| _____ มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร         | _____ มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| _____ มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์   | _____ มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ      |
| _____ มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร     | _____ มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ     |
| _____ มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ |   |

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือน้อย่างยิ่ง

นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย ผู้วิจัย

โทร. 081-876-4343

**แบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม**  
**องค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้**  
**สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด**

**เรียนท่านผู้ทรงคุณวุฒิ**

แบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหาองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ระดับดุษฎีบัณฑิต เรื่อง "การพัฒนากระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด" ซึ่งผู้วิจัยสร้างข้อคำถามโดยการประยุกต์จากกรอบแนวคิดการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้ แนวคิดนวัตกรรม และแนวคิดองค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่งวัดประสิทธิผลเป็น 7 มิติ ประกอบด้วยมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์มิติด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร มิติด้านการวิเคราะห้และการจัดการความรู้มิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการตามแนวทางการดำเนินการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาระสำคัญขององค์ประกอบ และปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด ในการนี้ข้อคำถามจึงมุ่งเน้นสอบถามองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด เพื่อนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามและพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดต่อไป



## คำชี้แจง

เพื่อความเป็นปรนัยและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในแบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหาขององค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับคะแนน โดยท่านประเมินว่าระดับคะแนนใดใกล้เคียงกับองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดแล้วระบุว่าคุณค่าองค์ประกอบของท่านนำเอาสิ่งเหล่านี้มาปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 96 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 7 มิติ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กรจำนวน 19 ข้อ (ข้อ 1.1–1.19)

มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 2.1–2.11)

มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการจำนวน 11 ข้อ (ข้อ 3.1–3.11)

มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 4.1–4.11)

มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 14 ข้อ (ข้อ 5.1–5.14)

มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการจำนวน 21 ข้อ (ข้อ 6.1–6.21)

มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการจำนวน 9 ข้อ (ข้อ 7.1–7.9)

เกณฑ์การพิจารณาการให้ค่าระดับคะแนน ดังนี้ :

**ระดับคะแนน + 1** เมื่อมีความเห็นว่า **สอดคล้อง**กับองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

**ระดับคะแนน 0** เมื่อ **ไม่แน่ใจ**ว่าสอดคล้องกับองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

**ระดับคะแนน - 1** เมื่อมีความเห็นว่า **ไม่สอดคล้อง**กับองค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและสมบูรณ การตรวจสอบเครื่องมือฯ จากการให้ข้อเสนอแนะของท่านเป็นสิ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งและเป็นประโยชน์สำหรับผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการด้วยความลับและผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพและนับถือยิ่ง

นายแพทย์จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย

นิสิตระดับปริญญาตรี ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องสี่เหลี่ยม  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน และเติมตัวเลขในส่วนอายุ/ประสบการณ์การทำงาน

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  ปริญญาโทหรือเทียบเท่า  
 ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า  สูงกว่าปริญญาเอก

4. ตำแหน่งในปัจจุบัน  ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา)  
 งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย  
 ผู้ได้รับมอบหมายดูแลงานพัฒนาคุณภาพ งานบริหาร หรือ  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์การทำงานของท่านในหน่วยงานของท่าน.....ปี

**ตอนที่ 2** องค์ประกอบและปัจจัยความสำเร็จของการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้  
สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด

ข้อคำถามในการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
<b>มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b>				
1.1 ผู้นำองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้				
1.2 ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการและบรรยากาศที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้				
1.3 ผู้นำองค์กรมีวิธีการสื่อสารที่ดีให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ				
1.4 ผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการถ่ายโอนความรู้สู่ระดับปฏิบัติการ				
1.5 ผู้นำในระดับหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน				
1.6 การสร้างความร่วมมือ และมุ่งสร้างการทำงานเป็นทีม				
1.7 การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร				
1.8 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร				
1.9 การให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร				
1.10 ความสามารถเรียนรู้อย่างมีแบบแผนจากโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว				
1.11 มีวิธีการที่ทำให้ตนเองเกิดความรู้ ความสามารถและพึ่งตนเองได้				
1.12 มีการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการพัฒนา				
1.13 มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ				
1.14 มีการกระตุ้นผลักดันให้เกิดความสำเร็จ				
1.15 มีการสร้างความกระตือรือร้นและความกล้าให้เกิดขึ้นในองค์กร				
1.16 มีการสร้างระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				

ข้อคำถามในการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1.17 มีการยกย่องและให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน				
1.18 มีวัฒนธรรมการทำงานการเปิดใจ ความไว้วางใจ และการเรียนรู้ร่วมกันที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
1.19 มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร				
<b>มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์</b>				
2.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานขององค์กรที่ชัดเจน				
2.2 มีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน				
2.3 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้				
2.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.5 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และสร้างระบบเครือข่าย				
2.6 มีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน				
2.7 มีแผนงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์				
2.8 มีการตัดสินใจที่ตรงกับปัญหา				
2.9 มีวิธีคิดวิเคราะห์เชิงระบบและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ				
2.10 มีความรู้เชิงกลยุทธ์จากภายนอกองค์กรเพื่อรู้เขารู้เรา				
2.11 มีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่				
<b>มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร</b>				
3.1. การให้ผู้รับบริการรับรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการให้บริการต่างๆ				
3.2. การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการสร้างโอกาสพัฒนาและเป็นผู้ให้การเรียนรู้และรับการเรียนรู้จากองค์กร				
3.3. การให้บุคลากรให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึง				

ข้อคำถามในการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
พอใจที่มีต่อการบริการขององค์กร				
3.4 การให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความรู้ของผู้รับบริการ				
3.5 การมีความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน				
3.6 การสร้างความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ให้กันและกัน				
3.7 การคำนึงถึงความพร้อมของผู้รับถ่ายโอนความรู้				
3.8 การทราบถึงคุณลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้				
3.9 การให้โอกาสผู้รับบริการสังเกตผู้เชี่ยวชาญ				
3.10 การให้อิสระในการทำงานและสร้างความสุขให้คนอยากทำงาน				
3.11 การยอมรับในผลงานซึ่งกันและกัน และชื่นชมในความสำเร็จ				
<b>มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>				
4.1 มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ				
4.2 มีการแยกแยะความรู้และค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่				
4.3 มีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนาและนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่				
4.4 มีการจัดเก็บและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร				
4.5 มีการถ่ายโอนความรู้ / แลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ไปใช้				
4.6 มีการนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ				
4.7 มีการเชื่อมโยงเครื่องชี้วัดเข้ากับกระบวนการทำงาน				
4.8 มีการจัดการความรู้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล				
4.9 การมีแบบอย่างของบุคลากรที่ดีในการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร				
4.10 มีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบ				
4.11 มีการปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ				
<b>มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>				
5.1 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้และโอกาสพัฒนาในองค์กร				

ข้อคำถามในการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
5.2 ผู้บริหารในหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน				
5.3 บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง				
5.4 บุคลากรมีความกล้าที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มสมรรถนะให้กับทีม				
5.5 บุคลากรมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ				
5.6 การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม				
5.7 การให้ความสำคัญต่อระบบความคิดและสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนาตนเอง				
5.8 การยึดหลักความเป็นธรรมในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์				
5.9 การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม				
5.10 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ				
5.11 การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร				
5.12 การมีระบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ				
5.13 การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล				
5.14 การสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร				
<b>มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ</b> ท่านใช้วิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการ (ตอบข้อ 6.1 – 6.8)				
6.1 การโค้ช (Coaching)				
6.2 การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)				
6.3 การให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำ (Consultation)				
6.4 การตรวจสอบ (Inspection)				
6.5 การทดลองให้เกิดการปฏิบัติจริง (Experiment)				
6.6 การคิดวิเคราะห์เชิงบวก (Critical Positive Thinking)				

ข้อคำถามในการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
6.7 กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)				
6.8 การทดลองให้เกิดการปฏิบัติจริง (Experiment)				
6.9 จัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย				
6.10 จัดให้มีระเบียบปฏิบัติเพื่อติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานให้การ ทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ				
6.11 จัดให้มีเวทีให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน				
6.12 จัดให้มีการสื่อสารระหว่างบุคคลมีการใช้กระบวนการตีความใน การจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้				
6.13 จัดให้มีระบบควบคุมและการพัฒนากระบวนการในการทำงาน				
6.14 จัดให้มีการใช้กระบวนการตีความในการจัดการความรู้และการ ถ่ายโอนความรู้				
6.15 จัดให้มีการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ				
6.16 จัดให้มีระบบการจัดเก็บ การรักษาและการบันทึกข้อมูล				
6.17 บุคลากรมีการค้นหากระบวนการทำงานที่ชัดเจนโดยทบทวนบทบาท หน้าที่ของตนเองเพื่อวางแผนงานในอนาคต				
6.18 บุคลากรมีการค้นหาวิธีการทำงานอย่างเป็นแบบแผนซึ่งทันต่อการ เปลี่ยนแปลง				
6.19 บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างโอกาส พัฒนาให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร				
6.20 บุคลากรมีรูปแบบการคิดในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย				
6.21 บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อให้ เกิดโอกาสในการพัฒนาและสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ				
<b>มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ</b>				
7.1 มีการเข้าถึงข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ				
7.2 มีการจัดการความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมรหัสจัดเก็บ และ การถ่ายโอนความรู้				

ข้อคำถามในการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
7.3 มีการวัดผลด้านผลิตภาพและผลประโยชน์ที่ได้รับ				
7.4 มีการวัดผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อสังคม				
7.5 มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานให้เกิดความสุขแก่คนทำงาน				
7.6 มีการนำผลลัพธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
7.7 มีการนำผลการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนข้อมูลกลับ				
7.8 มีการสร้างสรรค์ความแปลกใหม่และเครือข่ายให้เกิดขึ้นในองค์กร				
7.9 มีการนำการเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการวัดประเมินผล				

**สรุป:** กรุณาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในมิติต่างๆ โดยลงคะแนนในช่อง  หน้าหัวข้อด้านล่างนี้ (ลำดับที่ 1= สำคัญมากที่สุด, ลำดับที่ 7= สำคัญน้อยที่สุด)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร         | <input type="checkbox"/> มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| <input type="checkbox"/> มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์   | <input type="checkbox"/> มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ      |
| <input type="checkbox"/> มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริการ     | <input type="checkbox"/> มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ     |
| <input type="checkbox"/> มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ |  |





**ประเด็นการสนทนากลุ่ม**  
**ในการวิจัยเรื่อง**  
**การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด**

---

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้
  - 1.1. โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์กร
  - 1.2. ภาวะผู้นำ นโยบายและยุทธศาสตร์
  - 1.3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
  - 1.4. วัฒนธรรมองค์กร
  - 1.5. คุณสมบัติของบุคลากร
  - 1.6. การบริหารจัดการทรัพยากร
2. กระบวนการ (Process) ถ่ายโอนความรู้
  - 2.1. การสร้างองค์ความรู้ (Generation)
  - 2.2. การปรับเปลี่ยนข้อมูล (Transformation)
  - 2.3. การเผยแพร่ข้อมูล (Diffusion)
  - 2.4. การรับข้อมูล (Reception)
  - 2.5. การยอมรับไปใช้ (Adoption) และ วิธีการสื่อสารในองค์กร  
(Internal Communication)
  - 2.6. การใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization)
3. ผลลัพธ์/ผลผลิต (Output / Outcome) และประสิทธิผลของการถ่ายโอนความรู้
  - 3.1. นวัตกรรม (Innovation)
  - 3.2. แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
  - 3.3. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
  - 3.4. งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ (Re-Created Research)
  - 3.5. ความผูกพันต่อองค์กร
  - 3.6. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
  - 3.7. ประสิทธิภาพระดับองค์กร / ระดับทีม / ระดับบุคคล ทั้ง 7 มิติสู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

#### 4. บริบท (Context) ของการถ่ายโอนความรู้

- 4.1 ความไว้วางใจ (Trust)
- 4.2 แรงจูงใจ (Motivation)
- 4.3 การให้รางวัล (Rewards)
- 4.4 การตระหนักรู้ (Recognition)
- 4.5 คุณค่าทางการจัดการ (Managerial Value)

#### 5. แนวคิดการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้

- มิติที่ 1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร :** การกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ดี การกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม วัฒนธรรม
- มิติที่ 2 ยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์ :** การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมาย ความยืดหยุ่น การทดลองสิ่งใหม่ การใช้ข้อมูล
- มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ :** ประสิทธิภาพและการแบ่งปันความรู้ คุณลักษณะการถ่ายโอนความรู้ การสังเกตผู้เกี่ยวข้อง ความพร้อมรับ
- มิติที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้:** วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงกับเครื่องชี้วัด การใช้ข้อมูล การจัดการข้อมูลและนำความรู้ไปใช้
- มิติที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ :** ระบบความคิด ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม หลักความเป็นธรรม การเปรียบเทียบสมรรถนะ
- มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ:** สื่อสารระหว่างบุคคล การใช้เทคโนโลยี การจัดเก็บ การรักษาและบันทึกข้อมูล การสร้างเวทีสนทนา การตีความหมาย
- มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ :** เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน วัดผลลัพธ์ด้านกำไรและผลิตภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม การนำผลลัพธ์ไปใช้
-

ตัวอย่าง

**แบบตรวจสอบหลักการและองค์ประกอบการพัฒนาระบบ**  
**การเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด**  
 ( สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ )

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาประเด็นในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ในคณะแพทยศาสตร์  
 สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด (Talented Organization) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาจาก  
 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ทั้ง 7 มิติ ซึ่ง  
 ประกอบด้วยมิติด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มิติด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์มิติด้าน  
 การให้ความสำคัญกับผู้บริการ มิติด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มิติด้านการบริหาร  
 ทรัพยากรมนุษย์มิติด้านการจัดการกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์การดำเนินการ และผลการ  
 วิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การ  
 เป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดซึ่งนำองค์ความรู้ (Body of Knowledge) แนวคิด วิธีการ กลไก หรือ  
 ระบบการทำงานขององค์กร ทีมงานซึ่งรวมถึงความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) มา  
 จัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร

โปรดใส่เครื่องหมาย(✓) ลงในระดับที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมในการเสริมพลังอำนาจของการ  
 ถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระดับมากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระดับมาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระดับปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระดับน้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้ ระดับน้อยที่สุด

**แบบบันทึกการตรวจสอบระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้**  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

\*\*\*\*\*

วิทยานิพนธ์เรื่อง

**การพัฒนาระบบการเสริมพลังอำนาจการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็น  
องค์กรแห่งความชาญฉลาด**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาหลักการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาดในแต่ละข้อว่ามีความเหมาะสม และกรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วย/ ไม่เห็นด้วย หรือไม่แน่ใจ และเขียนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพิ่มเติมไว้ในช่องข้อเสนอแนะในรายข้อนั้นๆ

**2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการถ่ายโอนความรู้**

- 2.1.1 โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์กร
- 2.1.2 ภาวะผู้นำ นโยบายและยุทธศาสตร์
- 2.1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2.1.4 วัฒนธรรมองค์กร
- 2.1.5 คุณสมบัติของบุคลากร
- 2.1.6 การบริหารจัดการทรัพยากร

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
<b>มิติที่ 1 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b>				
1.1 ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และการถ่ายโอน ความรู้				
1.2 ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ ถ่ายโอนความรู้				
1.3 ผู้นำมีวิธีการสื่อสารที่ดีให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ				
1.4 ผู้นำมีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกในการถ่ายโอนความรู้สู่ ระดับปฏิบัติ				
1.5 ผู้นำในระดับหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงาน				
1.6 ผู้นำสร้างความร่วมมือให้เกิดการทำงานเป็นทีม				
1.7 ผู้นำมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร				
1.8 ผู้นำให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ องค์กร				
1.9 ผู้นำมีการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการ พัฒนา				
1.10 ผู้นำมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและกระตุ้นผลักดันให้ เกิดความสำเร็จ				
1.11 ผู้นำสร้างความกระตือรือร้นและความกล้าให้เกิดขึ้นในองค์กร				
1.12 ผู้นำยกย่องและให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน				

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
1.13 ผู้นำมีวัฒนธรรมการทำงานของการเปิดใจ ความไว้วางใจ และการเรียนรู้ร่วมกันที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
1.14 ผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร				
<b>มิติที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์และการวางแผนกลยุทธ์</b>				
2.1 องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน				
2.2 องค์กรมีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้				
2.3 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหาและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดโอกาสพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.4 องค์กรมีการใช้ข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน				
2.5 องค์กรมีแผนงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์				
2.6 องค์กรมีวิธีคิดวิเคราะห์เชิงระบบและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ				
2.7 องค์กรมีวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่				
<b>มิติที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้บริหาร</b>				
3.1 การให้ผู้รับบริการรับรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการให้บริการต่างๆ				

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
3.2 การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและเป็นผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้จาก องค์กร				
3.3 การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกรบริการ				
3.4 การให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความรู้ของผู้รับบริการ				
3.5 การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ				
3.6 การสร้างความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้รับบริการ				
3.7 การคำนึงถึงความพร้อมของผู้รับถ่ายโอนความรู้				
3.8 การทราบถึงคุณลักษณะของผู้รับการถ่ายโอนความรู้				
3.9 การให้อิสระในการทำงานและสร้างความสุขให้คนอยากทำงาน				
3.10 การยอมรับในผลงานและชื่นชมในความสำเร็จ				
<b>มิติที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>				
5.1 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้				
5.2 ผู้บริหารในหน่วยงานเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน				
5.3 บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง				



แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
5.4 บุคลากรมีความกล้าที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้มแข็ง และเพิ่มสมรรถนะให้กับทีม				
5.5 บุคลากรมีความมุ่งมั่นและปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ				
5.6 องค์กรสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม				
5.7 องค์กรให้ความสำคัญต่อระบบความคิดและสร้างความรู้ใหม่ ในการพัฒนาตนเอง				
5.8 องค์กรสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม				
5.9 องค์กรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ				
5.10 องค์กรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร				
5.11 องค์กรมีระบบสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล				
5.12 องค์กรสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร				

## 2.2 กระบวนการ (Process) ถ่ายโอนความรู้

2.2.1 การสร้างองค์ความรู้ (Generation)

2.2.2 การปรับเปลี่ยนข้อมูล (Transformation)

2.2.3 การเผยแพร่ข้อมูล (Diffusion)

2.2.4 การรับข้อมูล (Reception)

2.2.5 การยอมรับไปใช้ (Adoption) และ วิธีการสื่อสารในองค์กร  
(Internal Communication)

2.2.6 การใช้ประโยชน์ข้อมูล (Utilization)

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
<b>มิติที่ 4 ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>				
4.1 องค์กรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเป็นโอกาสพัฒนา และนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่				
4.2 องค์กรมีการแยกแยะความรู้และค้นหาความหมายของข้อมูล ที่มีอยู่				
4.3 องค์กรมีการจัดเก็บและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร				
4.4 องค์กรมีการถ่ายโอนความรู้ / แลกเปลี่ยนความรู้ และ นำความรู้ไปใช้				
4.5 องค์กรมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ				
4.6 องค์กรมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดการความรู้				
4.7 องค์กรมีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร				
4.8 องค์กรมีการสร้างระบบที่มีความพร้อมในการตรวจสอบ				
4.9 องค์กรมีการปฏิบัติตามวิธีเสริมพลังอำนาจ				

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
<b>มิติที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ</b>				
บุคลากรใช้วิธีการส่งเสริมกระบวนการเสริมพลังอำนาจของการถ่าย โอนความรู้ด้วยวิธีการใด ( ตอบข้อ 6.1 – 6.7 )				
6.1 การสอนงาน(Coaching)				
6.2 การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Facilitator)				
6.3 การให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำ (Consultation)				
6.4 การทดลองให้เกิดการปฏิบัติจริง (Experiment)				
6.5 การคิดวิเคราะห์เชิงบวก (Critical Positive Thinking)				
6.6 กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)				
6.7 กระบวนการกลุ่ม (Group Process) และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)				
6.8 องค์กรจัดให้มีการสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมเครือข่าย				
6.9 องค์กรจัดให้มีเวทีให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนซึ่งกัน และกัน				
6.10 องค์กรจัดให้มีการสื่อสารระหว่างบุคคลมีการใช้ กระบวนการตีความในการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้				
6.11 องค์กรจัดให้มีระบบควบคุมและการพัฒนากระบวนการ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง				
6.12 องค์กรจัดให้มีการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลเพื่อนำไปสู่ ความเป็นเลิศ				

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	
6.13 บุคลากรมีการค้นหากระบวนการทำงานที่ชัดเจนโดย ทบทวนบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อวางแผนงานในอนาคต				
6.14 บุคลากรมีการค้นหาวิธีการทำงานอย่างเป็นแบบแผนซึ่งทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง				
6.15 บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิผล ต่อองค์กร				
6.16 บุคลากรมีรูปแบบการคิดในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย				
6.17 บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อ ให้เกิดโอกาสในการพัฒนาและสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ				

## 2.3 ผลลัพธ์/ผลผลิต (Output / Outcome) และประสิทธิผลของการถ่ายโอนความรู้

2.3.1 นวัตกรรม (Innovation)

2.3.2 แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.3.3 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

2.3.4 งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ (Re-Created Research)

2.3.5 ความผูกพันต่อองค์กร

2.3.6 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.3.7 ประสิทธิภาพระดับองค์กร/ระดับทีม/ ระดับบุคคล ทั้ง 7 มิติสู่องค์กรแห่งความชาญฉลาด

แนวคิดและหลักการเสริมพลังอำนาจ ของการถ่ายโอนความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งความชาญฉลาด	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	
<b>มิติที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ</b>				
7.1 องค์กรมีการจัดการด้านสารสนเทศที่รวบรวมรหัสจัดเก็บใน การถ่ายโอนความรู้				
7.2 องค์กรมีการวัดผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อสังคม				
7.3 องค์กรมีการนำผลลัพธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ				
7.4 องค์กรมีการนำผลการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนข้อมูลกลับ				
7.5 องค์กรมีการเสริมพลังอำนาจสู่การปฏิบัติเพื่อการวัดประเมินผล				

### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบและปัจจัย

ความสำเร็จของระบบการเสริมพลังอำนาจของการถ่ายโอนความรู้สู่องค์กรแห่งความชาญฉลาดให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางแสดง ผลการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความสอดคล้องของเครื่องมือในการวิจัย

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ความหมาย
	1- S	2- P	3- T	4- K	5- D			
1.1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.7	0	+1	-1	+1	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
1.8	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
1.9	0	0	+1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
1.10	0	+1	+1	0	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
1.11	+1	+1	-1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
1.12	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
1.13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.14	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
1.15	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
1.16	+1	+1	-1	0	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
1.17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.19	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	สอดคล้อง
2.1	+1	0	-1	+1	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ความหมาย
	1-S	2-P	3-T	4-K	5-D			
2.4	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
2.5	+1	0	0	0	0	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
2.6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2.7	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
2.8	0	0	+1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
2.9	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
2.10	0	0	-1	0	+1	0	0.00	ไม่สอดคล้อง
2.11	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
3.1	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
3.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.3	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.5	0	+1	+1	0	+1	3	0.60	สอดคล้อง
3.6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.9	0	+1	-1	+1	0	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
3.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4.1	0	0	+1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
4.2	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
4.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4.4	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
4.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ความหมาย
	1-S	2-P	3-T	4-K	5-D			
4.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4.7	+1	-1	-1	+1	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง
4.8	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
4.9	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
4.10	+1	-1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
4.11	+1	+1	+1	-1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
5.1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5.2	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5.3	+1	0	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5.4	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5.7	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5.8	+1	+1	-1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
5.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5.11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5.12	+1	-1	0	+1	0	1	0.20	ไม่สอดคล้อง
5.13	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5.14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6.1	+1	+1	0	0	+1	3	0.60	สอดคล้อง
6.2	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.3	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.4	+1	-1	+1	0	0	1	0.20	ไม่สอดคล้อง



ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ความหมาย
	1-S	2-P	3-T	4-K	5-D			
6.5	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.7	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.8	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6.10	+1	-1	+1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
6.11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6.12	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
6.13	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.14	+1	+1	-1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
6.15	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.16	+1	0	-1	+1	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
6.17	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
6.18	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.19	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.20	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6.21	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7.1	+1	+1	-1	0	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
7.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7.3	+1	-1	+1	+1	0	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
7.4	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	สอดคล้อง
7.5	0	-1	+1	+1	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
7.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ความหมาย
	1-S	2-P	3-T	4-K	5-D			
7.8	0	+1	-1	+1	+1	2	0.40	ไม่สอดคล้อง
7.9	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ-สกุล นายแพทย์ จิรสิทธิ์ เมฆวิชัย  
 วัน เดือน ปีเกิด 5 กุมภาพันธ์ 2504  
 สถานที่เกิด จังหวัดนครราชสีมา  
 สถานภาพการสมรส โสด  
 เชื้อชาติ ไทย  
 สัญชาติ ไทย  
 ศาสนา พุทธ  
 สถานที่ทำงาน โรงพยาบาล บีเอ็นเอช เลขที่ 9/1 ถนนคอนแวนต์ สีลม บางรัก กรุงเทพฯ 10500  
 โทร. 0-2686 - 2700 , โทรสาร. 0-2686-2834  
 ที่อยู่ปัจจุบัน - 232/1-4 ถนนยมราช ต.ในเมือง อำเภอเมือง จ.นครราชสีมา 30000  
 - 1/246 ศุภาลัย คอนโดปาร์ค ถนนพหลโยธิน 21 แขวงลาดยาว  
 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 E-mail: jirasitm@yahoo.com

## ประวัติการศึกษา

ปีการศึกษา	สถาบันการศึกษา	หลักสูตร	วุฒิกการศึกษา
2522-2529	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	แพทยศาสตร์	แพทยศาสตรบัณฑิต
2533	มหาวิทยาลัยมหิดล	วิทยาศาสตร์การแพทย์ คลินิก (จิตเวชศาสตร์)	ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาจิตเวชศาสตร์
2537	สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์ (นิด้า)	บริหารทรัพยากรบุคคล	รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต
2546	กรมการพัฒนาการแพทย์ แผนไทยและแพทย์ ทางเลือกร่วมกับ มหาวิทยาลัย เชียงไฮ้ ประเทศจีน	การฝังเข็ม	ประกาศนียบัตรหลักสูตร ฝังเข็ม

2552-2555 กำลังศึกษาปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
 การเป็นผู้นำทาง การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งปัจจุบัน - ผู้อำนวยการศูนย์คุณภาพ โรงพยาบาล บีเอ็นเอช