

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเนื้อหาของแนวคิดการจัดการความรู้ จากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และขอแนะนำเป็นลำดับดังนี้

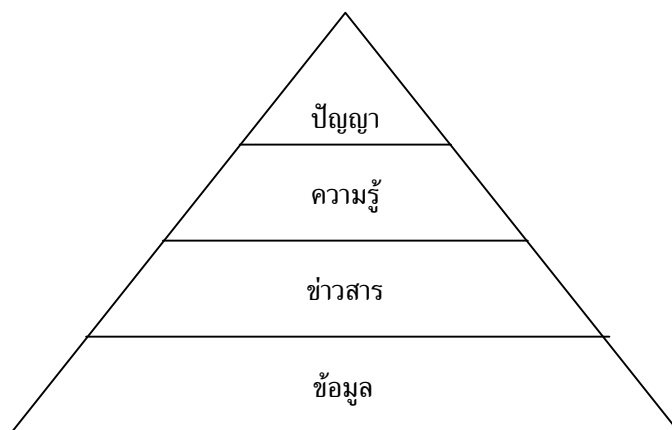
1. แนวคิดการจัดการความรู้
  - 1.1 ความหมายของความรู้
  - 1.2 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 1.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้
2. กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนาโงกะและทาเคอุชิ และ กิจกรรมการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้

### แนวคิดการจัดการความรู้

#### ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นถ้อยคำสั้น ๆ แต่มีความหมายที่ลึกซึ้งและมีความหมายที่มีหลายมิติ ในตัวของมันเอง เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานของคำว่าความรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของคำว่า ความรู้ จากผู้รู้หลายท่าน ความรู้คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ได้เก็บรวบรวมและนำมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชื่อมโยงและนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and development อ้างตามบดินทร์, 2548) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง ข้อมูล ข่าวสาร สิ่งที่เป็นความจริง รวมถึง หลักการ แนวปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ ที่ปรากฏขึ้นหรือจากการดำเนินการต่าง ๆ จากกระบวนการและมีการจดบันทึกข้อมูลนั้น ๆ เพื่อให้ข้อมูลหรือความจริงนั้น ๆ ปรากฏในสิ่งที่สามารถรวบรวมได้ (ยีน, 2547) ซึ่งตรงกับความหมายที่ปิยะสกล (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์หรือจากปรากฏการณ์จากธรรมชาติ แล้วทำการรวบรวม บันทึกไว้เพื่อใช้ในการประมวลผลวิเคราะห์ ตัดสินใจ วิลเลียม เจมส์ นักศึกษาจิตวิทยาและนักปรัชญาผู้ริเริ่มแนวคิดหน้าที่นิยมได้กล่าวว่า ความรู้จะเกิดขึ้นได้โดยตรงระหว่างมนุษย์ กับสิ่งแวดล้อมมนุษย์จะได้รับความรู้ก็ต่อเมื่อตนเองได้เป็นผู้ลงมือกระทำและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (ประภาส, 2547)

ความรู้เกิดจากกระบวนการที่บุคคลรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยง กับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและมีการนำไปใช้ และส่วนที่อยู่เหนือความรู้คือปัญญาเป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Fareed, Caro & Asif, 2004) โดยแสดงดังภาพ 1



ภาพ 1  
ลำดับชั้นของความรู้

ที่มา : การวัดและการวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ. ยุทธนา แซ่เตียว. หน้า 252.(2547). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิก จำกัด.

จากภาพจะเห็นได้ว่าข้อมูลและข่าวสารไม่ใช่องค์ความรู้ องค์ความรู้จะเกิดขึ้นจากการ สะท้อน เชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสารไปยังผู้ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดการต่อยอดทางความคิดจนเกิดเป็น ความเข้าใจหรือประสบการณ์ กลายเป็นความรู้จากการปฏิบัติหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัญญา ปฏิบัติ (บดีนทร์, 2547) อันเป็นสิ่งที่นำไปใช้ไม่หมดหรือไม่สึกหรอแต่จะงอกเงยขึ้น และ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้นและเป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความ ต้องการ เป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับสร้างคุณค่าและมูลค่า (วิจารณ์, 2547)

ความรู้ ตามความเชื่อของตะวันออกตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า “ความรู้ที่เป็นประโยชน์เป็น สิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก” โดยเฉพาะญี่ปุ่น ถือกันว่าความรู้เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง มีทั้งส่วนที่ เห็นชัดเจนเสมือนน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำ กับความรู้ที่ฝังลึก เหมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ความรู้ที่ “ฝัง” อยู่เป็นส่วนใหญ่ของความรู้ทั้งหมด เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่เป็นระบบ ทำความเข้าใจยาก และแลกเปลี่ยนยาก ฝังลึกอยู่ในพฤติกรรม ประสบการณ์ อารมณ์ ค่านิยมและอุดมการณ์ส่วนตัว ความรู้ที่ฝังลึกนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในองค์กร (Nanoka & Takeuchi, 1995)

ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจผู้บริหารระดับสูงในอเมริกาโดยเดลไฟพบว่าจะอยู่ที่คนถึง 42% อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์การในระบบอินเทอร์เน็ต 12% (บดินทร์, 2547)

นาโนกะและคอนโน (Nanoka & Konno, 1993 cited in Nanoka & Takeuchi, 1995) ได้แบ่งประเภทของความรู้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความรู้กลุ่มที่ 1 คือ ความรู้แบบชัดแจ้งหรือความรู้ที่เปิดเผย เป็นความรู้ที่ในกระดาษ ในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ ฐานข้อมูล พบเห็นได้ทั่วไปเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก เช่น คู่มือการทำงานต่างๆ วิธีการทำงาน กฎระเบียบ ข้อตกลง ตารางการทำงาน กระบวนการทำงาน เป็นต้น

ความรู้กลุ่มที่ 2 คือ ความรู้ที่ติดแน่นอยู่ในคน เป็นความรู้ที่มาจากทักษะการปฏิบัติ ประสบการณ์ การสังเกตที่สั่งสมมานาน พรสวรรค์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้เหล่านี้แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดได้ยาก

เดวิด สโนเดน แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อคิเนฟิน (Cynefin Center) ของบริษัทไอบีเอ็ม ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ (อ้างตามวิจารณ์, 2547)

ความรู้กลุ่มที่ 1 คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปเครื่องมือจัดเก็บ (artifact) ซึ่งหมายถึงวัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีความรู้ฝังภายใน

ความรู้กลุ่มที่ 2 คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปของทักษะ (skills) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมต่างๆ อันเป็นผลจากการฝึกทำจนเกิดเป็นความชำนาญหรือทักษะ

ความรู้กลุ่มที่ 3 คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปของกฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้นฐานๆ ทั่วไป (heuristics)

ความรู้กลุ่มที่ 4 คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของประสบการณ์ (experience) จากการได้ผ่านงานหรือกิจกรรมนั้นๆ มาก่อน

ความรู้กลุ่มที่ 5 คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของพรสวรรค์ (talent หรือ natural) อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

ส่วน นพ. วิจารณ์ (2547) ได้จัดแบ่งลักษณะของความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

ความรู้กลุ่มที่ 1 คือ ความรู้ที่แฝงในองค์การ เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน เทคนิค การปฏิบัติงาน ข้อตกลง กฎระเบียบ ตารางการทำงาน

ความรู้กลุ่มที่ 2 คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง/เปิดเผย เป็นความรู้ที่อยู่ในกระดาษ ในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ ฐานข้อมูล พบเห็นได้ทั่วไปแลกเปลี่ยนได้ง่าย

ความรู้กลุ่มที่ 3 คือ ความรู้ที่ติดแน่นอยู่ในคน เป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ การสังเกตที่สั่งสมมานาน ความรู้เหล่านี้แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดได้ยาก

สรุปว่าความรู้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ความรู้ชนิดติดแน่น เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการเข้าใจสิ่งนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง เป็นความรู้ที่สื่อสารออกมาได้ยาก ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด ลายลักษณ์อักษรหรือตัวเลขได้ เช่น ทักษะในการทำงานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

2. ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวม ถ่ายทอด ออกมาได้หลายรูปแบบ เช่น ลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี สูตร ตัวเลข หรือคู่มือ ต่าง ๆ วิธีการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ กฎระเบียบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต เป็นต้น

นอกจากนั้น ฮอสเซปเปิล วินซ์ตัน (Hollasple & Winston, 1996) และแซค (Zack , 1999) ได้แบ่งระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 คือ รู้ว่าคืออะไร (know what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีใหม่ๆ เมื่อนำความรู้ไปใช้อาจได้ผลบ้างหรือไม่ได้ผลบ้าง

ระดับที่ 2 คือ รู้ว่าอย่างไร (know how) เป็นความรู้ที่มีทั้งทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้ที่จบปริญญาที่มีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง

ระดับที่ 3 คือ รู้ว่าทำไม (know why) เป็นความรู้ระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าความรู้นั้นจึงสามารถใช้ได้กับอีกบริบทหนึ่ง แต่ไม่ได้กับอีกบริบทหนึ่ง

ระดับที่ 4 คือ รู้ว่าต้องปฏิบัติทำไม (care why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ ในเชิงสถานการณ์

เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่งจะพบว่า ความรู้ที่เราใช้ปฏิบัติกันอยู่เป็นเวลานานเป็นความรู้ที่ล้าหลังเนื่องจากโลกและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ องค์การจึงต้องค้นหา พัฒนาความรู้ใหม่หรือยกระดับความรู้ให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งนาโนกะ และทาเคอุชิได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาระบบการบริการหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้เกลียวความรู้เป็นแนวคิดในการยกระดับความรู้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบริการให้เกิดขึ้น องค์การต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชาญฉลาด ศาสตร์ทางด้านการจัดการความรู้จึงเน้นจุดร่วมระหว่างการสร้างความรู้ การถ่ายทอดแบ่งปันความรู้และจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลาง เพื่อให้การถ่ายมามีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ดังนี้

#### ความหมายของการจัดการความรู้

นาโนกะและทาเคอุชิ (Nanoka & Takeuchi, 1995 อ้างตามประพนธ์, 2547) ประมาจารย์ และผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึงการสร้างเกลียวความรู้ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนางานภายใต้แนวคิดที่ว่าความรู้ชนิดติดแน่น กับความรู้ชัด

แจ้งสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (spiral knowledge) ซึ่งการสร้างเกลียวความรู้ ตามแนวคิดของนาโโนกะและทาเคอุชิจะเป็นการยกระดับความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการบริการหรือผลิตภัณฑ์ โดยมีหลักการดังนี้

1. กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ชนิดติดแน่น (socialization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ชนิดติดแน่น จากบุคลากรหนึ่งไปยังบุคลากรหนึ่งซึ่งเกิดจากการสัมพันธ์ใกล้ชิดเช่น การเป็นลูกมือฝึกงาน การฝึกงานทำงานร่วมกัน การจัดประชุมคนในหน่วยงานเดียวกัน การอบรมสัมมนา การจัดแคมป์ การเดินดูงานในหน่วยงานโดยรอบแล้วแลกเปลี่ยนความรู้

2. กระบวนการเปลี่ยนความรู้ชนิดติดแน่นไปเป็นความรู้เปิดเผย (externalization) โดยการนำความรู้ชนิดติดแน่นออกมานำเสนอในรูปแบบการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการนำเสนอเป็นภาษาเขียนกลายเป็นความรู้ชัดแจ้งซึ่งสามารถเก็บรวบรวมความรู้และถ่ายทอดได้ง่ายโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. กระบวนการพิสูจน์ตรวจสอบและคัดเลือกความรู้ (combination) เป็นการนำเอาความรู้จากกระบวนการเปลี่ยนความรู้ชนิดติดแน่นไปเป็นความรู้เปิดเผย มาพิสูจน์ ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ หรือตัดความรู้ที่ไม่เหมาะสมออก คงไว้เฉพาะความรู้ที่เหมาะสมเป็นการสังเคราะห์หรือผนวกรวมกับความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่และปรับให้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยจะมีการสร้างต้นแบบหรือการกำหนดสมรรถนะที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในรูปแบบต่างๆ ให้พร้อมที่จะนำไปใช้งานก่อให้เกิดความรู้ที่กว้างขวาง ลึกซึ้งมากขึ้น

4. กระบวนการจัดกลุ่ม แยกแยะความรู้ใหม่ที่เกิดกระบวนการ พิสูจน์ตรวจสอบและคัดเลือกความรู้ ให้เหมาะกับบริบทขององค์การ (internalization) แล้วนำความรู้ลงไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากร จนกลายเป็นความรู้ที่ติดแน่น เป็นการขยายผลไปทั่วทั้งองค์การ ซึ่งความรู้ใหม่ที่ได้จะอยู่ในรูปของกระบวนการบริการแบบใหม่ ๆ หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกได้ อีกทั้งพนักงานมีการพัฒนาเรียนรู้และยกระดับความรู้ของบุคลากรและหน่วยงาน หรือองค์การมีสภาพเป็นองค์การเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นวนจรในการยกระดับความรู้ ไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

ยุทธนา (2547) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการในการสรรหาความรู้หรือกระบวนการในการนำความรู้มาถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการ สร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (อภิชาติ, 2547) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยกันนำความรู้ที่ติดแน่นอยู่ในตัวคน ความรู้ที่อยู่ในกระต๊าะ และนำความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์การมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละบริบทของแต่ละ

องค์การ โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานทำให้เกิดการยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม (วิจารณ์, 2547)

นอกจากนี้ยังมีผู้รู้ท่านอื่น ๆ ในต่างประเทศได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึงระบบที่จะช่วยให้ข้อมูลหรือความรู้ได้มีการเผยแพร่ไปสู่บุคลากรในองค์การให้สามารถนำไปสร้างคุณค่าให้แก่องค์การได้เหมาะสมกับสถานการณ์ (The America Productivity and Quality Center, APQC อ้างตามบดินทร์, 2547) กุปตา (Gupta, 2002) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการแยกแยะ คัดเลือก กำจัด ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่มีอยู่ในตัวของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีการเรียนรู้ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่จอห์น วิลลี และซัน (Wilson & Son, 2001 อ้างตามวิจารณ์, 2547) ได้ให้ไว้ว่าการจัดการความรู้ เป็นการสร้างนวัตกรรม หรือการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยอาศัยกิจกรรมในการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลและการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ส่วนไบรอัน (Brian, 1991) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึงกระบวนการขององค์การ ในการสร้างความรู้ กระจายความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้และ มอลฮอตรา (Molhotra, 1998) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้องค์การมีการปรับตัวและสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้

ดังนั้นการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ สรรหา ค้นหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย และมีการรวบรวม จัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและนำมาใช้งาน

วิวัฒนาการของศาสตร์การจัดการความรู้

ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปีที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ได้แบ่งวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ยุค (วิจารณ์, 2547)

ยุคที่ 1 เรียกว่ายุคก่อนการใช้เกลียวความรู้ (Pre-SECI) เป็นการจัดการความรู้ที่เน้นการจัดการสารสนเทศเพื่อใช้เทคโนโลยีช่วยในการตัดสินใจเริ่มเมื่อ 15-20 ปีที่ผ่านมา

ยุคที่ 2 เรียกว่ายุคเกลียวความรู้ (SECI) เป็นการจัดการความรู้ที่เน้นการเปลี่ยนความรู้ที่ติดแน่นในคนให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในกระต๊อบ ซึ่งเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรู้ระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

ยุคที่ 3 เรียกว่ายุคหลังการใช้เกลียวความรู้ (Post-SECI) มองว่าความรู้แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกในคน เน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งาน ณ เวลานั้นและเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

### ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ที่ได้รับ ความสนใจอย่างสูงในปัจจุบันช่วยทำให้เกิดการจัดระบบในการสร้าง ค้นคว้า และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ โดยมีเป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ สำหรับเป้าหมายของการจัดการ ความรู้นั้นมี 3 ประการใหญ่ๆ คือ เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาฐานความรู้ของ องค์การ (วิจารณ์, 2547) อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ (วิจารณ์, 2547)

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นน่าภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม
2. บุคลากรเกิดการพัฒนา เรียนรู้ เกิดความมั่นใจในตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลเรียนรู้
3. เกิดการยกระดับความรู้ขององค์การและของบุคลากรและมีการสั่งสม จัดระบบความรู้ให้พร้อมใช้
4. องค์การหรือหน่วยงานมีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### กิจกรรมในการจัดการความรู้ตามแนวทางนาโนกะและทาเคอูชิ

นาโนกะและทาเคอูชิ (Nanoka & Takeuchi, 1995) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การได้แก่

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (create knowledge vision)

การสร้างทีมจัดการความรู้ (develop a knowledge crew)

การปรับโครงสร้างองค์การให้มีหลายระบบ (switch to a hypertext organization)

การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น (build a high density field of interaction at the front line.)

การใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อน (adopt middle up down management)

การพัฒนากระบวนการบริการ (piggy back on the new product development process)

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (construct a knowledge network)

โดยมีรายละเอียดในแต่ละกิจกรรมดังต่อไปนี้

### การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ตามแนวคิดของนาโงกะและทาเคอุชิในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้หลักขององค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนสามารถมองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกัน แต่ไม่ต้องมีรายละเอียดมากเกินไปจนปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์นี้จะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยร่วมตีความนำไปสู่วิสัยทัศน์และ พันธกิจย่อยของหน่วยงาน ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ เพราะเป็นการสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่บุคลากรในหน่วยงานและมีการสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (วิจารณ์, 2547) เช่นเดียวกันกับการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางของฮวงและคณะ (Huang et al, 1990) ที่ได้ให้แนวทาง 10 ประการในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ วิธีการแรกคือองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้และการใช้ความรู้เป็นอันดับแรก ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าเนื้อหาเพิ่มเติมในเรื่องของวิสัยทัศน์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า ไวซิส (visus) หรือ ไวเดอร์ (videre) แปลว่าการมองเห็นสิ่งที่เห็น คำๆนี้มีรากศัพท์เดียวกับคำหลายคำที่เกี่ยวข้องกับการมองเห็นและการเดินทาง คือคำว่า วิว (view) ,ไวด์ (vide) ,วีซ่า (visa) , วิเซจ (visage) , วิชั่นเนอรี (visionary) โดยชาวตะวันตกมีความเชื่อว่าการได้ไปเห็น เป็นบ่อเกิดแห่งปัญญา (เจนระวี, 2542) วิสัยทัศน์คือสภาพอนาคตที่องค์กรปรารถนาตั้งดูใจ ซึ่งจะต้องเป็นไปได้ สามารถที่จะดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือและกล่าวออกมาอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์คือทัศนหรือความคิด รวมทั้งความฝันที่มีอยู่ (ปาริชาติ, 2540) เซนเก้ (Senge, 1990)อ้างตามLinda, (2006) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่าเป็นภาพลักษณ์ในอนาคตที่เราปรารถนาจะเป็น การที่จะกล่าวถึงวิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะทำให้เป็นจุดศูนย์รวมต่อสมาชิกทุกระดับต่อองค์กร และยังเป็นตัวช่วยบอกทิศทางของการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ความสำคัญของวิสัยทัศน์คือสร้างความตั้งดูใจให้มุ่งสู่อนาคต และส่งเสริมให้ความตั้งใจของบุคลากรมุ่งไปในทิศทางที่องค์กรจะไปเพื่อสู่เป้าหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์จึงมิใช่เป็นเพียงกรอบแนวคิดแต่ยังเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจและมุ่งมั่น (Hitchcock, 1996)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์คือความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นความคิดรวบยอดโดยบ่งบอกถึงค่านิยม เป้าหมายและภารกิจขององค์กรไว้ด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ยึดถือและเป็นแนวปฏิบัติ



### ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ที่ดี เหมาะสม นำเชื่อถือจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในหน่วยงานเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่ายเน้นให้มีจุดสนใจจุดเดียวกันเพราะทุกอย่างต้องมุ่งตรงไปสู่จุดเดียว และเป็นตัวควบคุมทิศทางในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์มีความสำคัญ 2 ประการ คือ การสร้างแรงดึงดูดใจไปสู่อนาคต ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลค้นหาบทบาทของตนเองและทำงานอย่างมีเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ เป็นการส่งเสริมให้ความตั้งใจของบุคคลมุ่งไปในทิศทางเดียวกันที่องค์การกำลังจะไป (Hitchcock, 1996)

คูซแอนด์โพสนอร์ (Kouzes & Posner, 1987 cited in Gregory, 1996) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่ามี 4 ลักษณะ คือ การมุ่งเน้นอนาคต เป็นอุดมการณ์ของมาตรฐานที่เป็นเลิศ เป็นภาพลักษณ์ที่ควรจะเป็นและมีบ่งบอกถึงลักษณะพิเศษของหน่วยงานนั้น ๆ ส่วนลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ มีคุณค่าและท้าทาย โน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถบรรลุได้ ปฏิบัติจริงได้ มีข้อบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศ บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะขององค์การ วิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย (เรมวอล, 2542)

1. ค่านิยม ความมุ่งหวัง คือความเชื่อที่ยึดถือสืบต่อกันมา เป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ จะเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจ เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันก็จะทำงานร่วมกันได้ ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ การปลูกฝังค่านิยม ทำได้โดยการพูดและการปฏิบัติและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคคลากรอื่น ๆ ในองค์การซึ่งจะเกิดการเลียนแบบขึ้น

2. ภารกิจ คือสถานะภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย ลูกค้า สินค้า ตลาด เทคโนโลยี ความมุ่งมั่นทางธุรกิจ การเติบโต กำไร ปรึชญา ความเชื่อ คุณค่า ความหวัง ความเชี่ยวชาญ ภาพลักษณ์ ความหวังใยต่อบุคลากร

3. เป้าหมาย คือสิ่งที่มีความผูกพันอยู่และต้องทำให้สำเร็จ เป้าหมายที่ดีต้องวัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ ยืดหยุ่น จูงใจ ผูกพันเชื่อมโยง ความมีส่วนร่วม

การสร้างวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของฮิทช์ค็อค (Hitchcock, 1996) สามารถสร้างได้ทุกระดับขององค์การซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ของการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งควรมีกรอบแนวคิดดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์เป็นวลีที่เป็นข้อความไปทางบวก

1.2 นำทีมมุ่งไปสู่สิ่งที่ต้องการ แต่ไม่ใช่สิ่งที่มอดออกไปจากสิ่งที่ไม่ต้องการ

1.3 วิสัยทัศน์เป็นลักษณะเฉพาะที่สามารถอธิบายสภาวะการณ์นั้นได้อย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องทำสำเร็จและสถานการณ์ต้องไวต่อความรู้สึกและเป็นเรื่องใดก็ได้ที่อาจมองเห็นได้หรือสัมผัสได้

#### 1.4 วิสัยทัศน์ต้องมีข้อมูลที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดความสำเร็จในทุกคนและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

2. กำหนดคำถามเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกตอบคำถาม ซึ่งการตั้งคำถามควรอยู่แนวเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์การในทิศทางเชิงธุรกิจเหมาะสม โดยนำเอาความคิดของสมาชิกทีมแต่ละคนที่ทำงานในแต่ละพื้นที่คิดถึงวิสัยทัศน์ของตนเองขึ้นมาก่อน จากคำถามที่ว่า ท่านต้องการอะไร ท่านต้องการให้สถานที่ทำงานของท่านเป็นอย่างไร ท่านต้องการให้ผลผลิตและบริการของท่านเป็นอย่างไร

3. ให้แต่ละคนเขียนวิสัยทัศน์ของตนเอง และนำเสนอวิสัยทัศน์ของแต่ละคน

4. สมาชิกทีมทำการตกลงกันกำหนดข้อความวิสัยทัศน์สำหรับทีม โดยนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปให้วิสัยทัศน์ไปในทางเดียวกัน โดยมุ่งวิสัยทัศน์ที่ทีมต้องการแล้วเขียนข้อความวิสัยทัศน์ของทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

นอกจากนั้นคูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995 อ้างตาม เรมวอล, 2542) ได้เสนอวิธีการการสร้างวิสัยทัศน์ สำหรับองค์การไว้ดังนี้

1. คิดในเรื่องอดีตที่ผ่านมาเป็นอันดับแรกโดยให้คิดถึงเหตุการณ์สำคัญ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งที่เกิดขึ้นกับองค์กร รูปแบบและสาระสำคัญที่นำมาสู่ปัจจุบันซึ่งเป็นฐานของการสร้างภาพ

2. กำหนดสิ่งที่ต้องการ โดยเขียนข้อความที่ต้องการทำงานให้สำเร็จ จะตั้งคำถามไปเรื่อยๆ และหาคำตอบของทุกคำถามจนคิดหาเหตุผลไม่ออกจึงหยุด เพื่อให้ค้นพบค่านิยมในระดับสูงเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์โดยตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ เช่น เราควรจะไปเปลี่ยนโลกของเราและองค์การได้อย่างไร ถ้าเราสามารถประดิษฐ์และสร้างสรรค์งานใหม่ในอนาคต เราควรประดิษฐ์และสร้างสรรค์งานของเราและองค์การอย่างไร ความฝันของเราคืออะไร ภาระงานของเรามีอะไรบ้างและมีอะไรที่ต้องปรับปรุง

3. เขียนข้อความวิสัยทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากองค์การอื่น เป็นจินตนาการถึงภาพความสำเร็จ สิ่งที่เป็นความหวัง โดยไม่ต้องตัดออก เพื่ออ่านให้ทุกคนฟังและหาข้อสรุปและเลือกเฉพาะที่สำคัญอย่างแท้จริง

4. ทดสอบความเป็นไปได้ของการนำวิสัยทัศน์มาใช้ ควรคัดกรองและ ไตร่ตรองอย่างละเอียด อาจดูเรื่องที่ต้องตัดออกบ้าง ปรัชญาหรือกับผู้ที่ใกล้ชิดต่อองค์การว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถามบุคคลอื่นว่ามีข้อสันนิษฐานอื่นที่แตกต่างหรือไม่

5. เขียนข้อความในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสั้น ๆ ให้กระชับรัด ให้สามารถสื่อให้ทุกคนเข้าใจ จดจำในเวลาอันรวดเร็ว โดยนำข้อมูลมากำหนดภาพลักษณ์ของตนเองและองค์การในอนาคต

6. ทบทวนซ้ำในความชัดเจนของภาพที่เราจะเป็น และความตั้งใจแน่วแน่ต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นก่อนนำไปปฏิบัติจริง

7. ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้ ด้วยวิธีที่เร้าใจเพื่อช่วยสื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งอาจต้องใช้เวลา

นอกจากนั้นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความผูกพัน สามารถทำได้โดยการเขียนข้อความให้ทุกคนสามารถมองเห็น พูดคุยหรืออภิปรายวิสัยทัศน์ทุกครั้งที่มีการประชุม ใช้คำเปรียบเทียบกับอุปมาให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์รวมถึงการใช้สื่อต่างๆ เพื่อบอกถึงเรื่องราวของวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (เรมวอล, 2542)

ดังนั้นกิจกรรมในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานตีความวิสัยทัศน์หลักขององค์การ เพื่อนำไปสู่พันธกิจย่อยของหน่วยงานและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงการชี้แจง สื่อสาร ถ่ายทอด ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายความรู้แก่บุคลากรเป็นระยะและโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

#### **กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้**

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นไปได้ของหน่วยงานในรูปของข้อความเชิงบวก
2. ชี้แจงสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้เพื่อนำไปสู่พันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน
4. กำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ในหน่วยงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
5. เขียนป้ายข้อความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในที่ที่บุคลากรเห็นได้ชัด
6. อภิปรายวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ทุกครั้งที่มีการประชุมในหน่วยงาน
7. สื่อสารเรื่องราวการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงานโดยวิธีการต่างๆ เช่น จดหมายข่าว วิดีโอ เป็นต้น
8. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจความรู้ในหน่วยงานเป็นระยะ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผลแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายของการพัฒนาที่กำหนดไว้ และจากการศึกษาวิสัยทัศน์ผู้นำทางการศึกษา กรณีศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ทวีลาภของปารีสชาติ (2540) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ของผู้นำทางการศึกษาพยาบาล เกิดจากปัจจัยภายในได้แก่ ระดับสติปัญญา ความรักในการเรียนรู้ การได้รับประสบการณ์ความรู้ด้านการศึกษาพยาบาล ปัจจัยภายนอกได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนพยาบาล อิทธิพลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อิทธิพลของแนวคิดจากต่างประเทศ และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พลังอำนาจกับการได้รับพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานครของเจนระวี (2542) พบว่าวิสัยทัศน์พยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง การได้รับพลังอำนาจของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง วิสัยทัศน์ พลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการได้รับพลังอำนาจในวิชาชีพ

### การสร้างทีมจัดการความรู้

ทีมในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนาโณกะและทาเคอุชิประกอบด้วยบุคลากร 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (knowledge practitioner) ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการหรือพยาบาลปฏิบัติการในหน่วยงานนั้นๆ ทำหน้าที่หลัก 4 ประการคือ การเสาะแสวงหาความรู้ (acquire), สร้างความรู้ (create) ,สั่งสมความรู้ (accumulate), และใช้ความรู้ (exploit) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator)และผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist)

1.1 ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) คือผู้ที่ทำงานหลักของหน่วยงาน ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปทักษะ และการสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้นๆ บทบาทหลักของผู้ปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับ การเอาความรู้ในกระดาษมาปฏิบัติ และนำความรู้ที่ติดแน่น มาแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดระหว่างพนักงานด้วยกัน

1.2 ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) มีบทบาทหน้าที่ในการสังเคราะห์ความรู้ในกระดาษ และนำมาจัดหมวดหมู่ จัดเก็บในคอมพิวเตอร์ ให้สามารถค้นหา จัดส่ง และนำไปปฏิบัติได้ง่าย

2. วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำความรู้ชนิดติดแน่นในคนมาถ่ายทอดให้อยู่ในรูปเอกสาร ให้เป็นความรู้ที่จับต้องได้และปฏิบัติได้ง่าย นอกจากนั้นต้องตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในองค์การที่ผู้บริหาร ยกวางขึ้น นำมาสื่อสารถ่ายทอดพูดคุย และทำความเข้าใจ ในหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในระดับบุคคลและระดับทีม ในทิศทางเดียวกันในที่นี้หมายถึงหัวหน้าหรือผู้ปวย

3. ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการ กำหนดเป้าหมายขององค์การ หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การ สร้างบรรยากาศ และกฎกติกาขององค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่าที่พัฒนาขึ้น

เป็นความรู้ใหม่ (new paradigm) และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง ก่อเกิดบรรยากาศที่ตื่นตัวและภาคภูมิใจ ในที่นี้หมายถึงหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ทีมงานไว้หลายลักษณะ แต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของทีมงาน

ทีมงานหมายถึงกลุ่มของสมาชิกที่มารวมกันเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันขององค์การ (Certo, 2002) เป็นกลุ่มคนที่มาช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีทักษะต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานของทีมนั้นมีความสมบูรณ์ขึ้น โดยมีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Katzenbach & Smith, 1994 อ้างตามณรงค์ศักดิ์, 2548) สำหรับแนวทางในการสร้างทีมงานมีดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน โดยการตั้งวัตถุประสงค์ของทีมและความคาดหวัง โดยตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. การเลือกสมาชิกในทีม ต้องวางอยู่บนพื้นฐานของทักษะความสามารถของบุคลากรและความสามารถที่สมาชิกจำเป็นต้องมี โดยครอบคลุมถึงทักษะทางเทคนิค ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. การประชุมทีมงาน ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน มีการใช้เวลาแก่กันมากที่สุด สมาชิกทุกคนต้องรับทราบ ผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตนได้พูดไปแล้ว
4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน โดยมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานโดยต้องมีความไว้วางใจและเปิดเผยต่อกัน
5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วม
6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน โดยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงใหม่มาช่วยสนับสนุนการทำงานของทีมนั้น
7. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก การให้รางวัล รวมถึงการเอาใจใส่ต่อกัน

สตีเฟนและมารี (2003) กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะ 8 ประการ คือ

1. ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย
2. สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี

3. ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกทุกคนของทีม บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถของผู้บริหารทีม

4. สมาชิกของทีมต้องมีความภาคภูมิใจและอุทิศตัวเองให้กับทีมมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

5. สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดเวลาและสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวน ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6. สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรองรอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้และพร้อมจะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่างๆที่หลากหลาย

7. ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการจูงใจสมาชิกในทีมให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์ หรือกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น ปลุกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติคอยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกขณะปฏิบัติงาน

8. บรรยากาศภายในทีมจะต้องดี เช่นมีเครื่องมือ อุปกรณ์ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยหลัก 3 ประการ (Certo, 2002) ดังนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การได้แก่องค์การมีความมั่นคง มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย ปัจจัยประการที่สองคือปัจจัยเกี่ยวกับงานซึ่งได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีเป้าหมาย แนวทางและแผนงานชัดเจนมีความเป็นไปได้ ทีมงานที่เกี่ยวข้องเหมาะสม การใช้ทักษะความเป็นผู้นำเหมาะสมและ ความมีอิสระในการทำงานสูง ส่วนปัจจัยประการสุดท้ายคือปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคลได้แก่ ความรู้สึกพอใจในงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดีมีการใช้อำนาจน้อยและการคุกคามในงานต่ำนอกจากนั้นเซอร์โต (Certo, 2002) ได้ให้แนวคิดว่า หัวใจสำคัญของทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีม การสร้างความไว้วางใจเกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารแก่สมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง การแจ้งข้อมูลให้ทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบาย การตัดสินใจรวมถึงผลงาน อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลและข่าวสารขององค์การโดยไม่คำนึงถึงว่าข้อมูลนั้นเป็นเชิงบวกหรือลบก็ตามจะช่วยสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้

2. การให้เกียรติและนับถือในความรู้ความสามารถของผู้อื่นในทีมงานรวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงานก็เป็นสิ่งแสดงออกถึงการให้เกียรติผู้อื่น

3. ความยุติธรรม หมายถึง ความตรงไปตรงมาไม่เอนเอียงในการประเมินผลงานยึดถือความถูกต้องเป็นกลางและมีจรรยาบรรณ

4. การคาดคะเนได้ หมายถึงพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ เสมอต้น เสมอปลาย การแสดงออก ทั้งโดยนัยและชัดแจ้งที่เหมือนกัน รวมถึงการรักษาคำมั่นสัญญา

นอกจากนั้นเสนาะ (2544) ได้กล่าวว่าการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมต้องมีความสามารถของสมาชิกในทีมเป็นองค์ประกอบด้วย เพราะหากคนที่เราไว้วางใจไม่มีความสามารถก็จะทำให้ความไว้วางใจในทีมลดลง

จากการศึกษาของผู้วิจัยข้างต้นสรุปว่า การสร้างทีมในการจัดการความรู้ของหัวหน้างาน หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อการจัดการความรู้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของสมาชิกในทีมและวางกฎกติกาในการทำงานของทีมจัดการความรู้ชัดเจน สมาชิกในทีมต้องมีทักษะความสามารถตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ เช่น ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้และผู้เชี่ยวชาญความรู้ในหน่วยงานคือ พยาบาลระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่ในการแสวงหา สร้างความรู้ เก็บสะสมและใช้ความรู้ หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานคือวิศวกรความรู้ซึ่งคอยทำหน้าที่ในการนำความรู้ชนิดติดแน่นในคนมาถ่ายทอดให้อยู่ในรูปเอกสาร ให้เป็นความรู้ที่จับต้องได้ และปฏิบัติได้ง่าย นอกจากนี้ต้องตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในองค์การที่ผู้บริหาร ยกย่องขึ้น นำมาสื่อสารถ่ายทอดพูดคุย และทำความเข้าใจ ในหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ในระดับบุคคลและระดับทีม ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นกิจกรรมในการสร้างทีมจัดการความรู้ของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานมีรายละเอียดดังนี้

#### **กิจกรรมของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานในการสร้างทีมจัดการความรู้**

1. กำหนดทิศทางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมจัดการความรู้โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน
2. คัดเลือกสมาชิกทีมจัดการความรู้โดยเน้นที่ทักษะความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก
3. กำหนดบทบาทแก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้ชัดเจน
4. สมาชิกในทีมจัดการความรู้มีส่วนร่วมในการวางจุดมุ่งหมายการจัดการความรู้
5. วางแนวทางในการปฏิบัติงานของทีมจัดการความรู้ชัดเจน เช่น กำหนดระยะเวลาในการประชุมทีมจัดการความรู้ชัดเจน
6. เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกแก่สมาชิกทีมจัดการความรู้ เช่น นำข้อมูลข่าวสารความคืบหน้าในการจัดการความรู้มาสื่อสารให้สมาชิกในทีมทราบหรือเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น
8. สนับสนุนและส่งเสริมความไว้วางใจแก่สมาชิกในทีม เช่น การให้เกียรติ การยกย่อง ชมเชย แสดงความห่วงใยต่อปัญหาในงาน การรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ มีพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ เสมอต้น เสมอปลายและรักษาคำสัญญาเป็นต้น

9. มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมา และให้รางวัล ชมเชยแก่สมาชิกที่จัดการความรู้ที่ดี
10. พัฒนากระบวนการ วิธีการทำงานในการจัดการความรู้เสมอ
11. พัฒนาศักยภาพสมาชิกที่จัดการความรู้เช่น จัดอบรมความรู้
12. ทบทวนการปฏิบัติงานของที่จัดการความรู้เป็นประจำ
13. หัวหน้าทีมเผชิญหน้ากับความขัดแย้งในทีมอย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาล เชียงยีน เพื่อทราบสถานการณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนางานคุณภาพ (ศูนย์พัฒนาคุณภาพ รพ.เชียงยีน, 2545) พบว่าบุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ระบบงานรอบตัว ในด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดกับการให้สมาชิกมีการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกเป็นอิสระในกลุ่ม ด้านความพึงพอใจ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่พึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน ยังมีความหวาดระแวงกลัวการถูกลงโทษ ถ้ากระทำผิด ทำให้ไม่กล้าที่จะริเริ่มความคิดใหม่ๆ

#### การปรับโครงสร้างองค์การให้มีหลายระบบ

องค์การทั้งหลายจะมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมที่สุด ซึ่งต้องคำนึงถึง กลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้างองค์การ ขนาดองค์การ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม (สตีเฟนและมาเร, 2003) พสุ (2546) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การยุคใหม่ว่ามีรูปแบบโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูงจะเป็นแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ตามแนวคิดของนาโนกะและทาเคอุชิในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ หมายถึงองค์การที่มีลักษณะ หลายรูปแบบ (context) หรือหลายโครงสร้าง (hyper) ซ้อนอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน (hyper + context) ในแต่ละโครงสร้าง พนักงานจะทำงานของตนเต็มเวลาและอยู่ในโครงสร้างเดียว ดังนั้นโครงสร้างองค์การในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนาโนกะมีดังนี้

- 1 โครงสร้างของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์การแบบพีระมิด
- 2 โครงสร้างของทีมงานโครงการระยะสั้น (project team) ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของทีมงานโครงการระยะสั้น สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาซึ่งเป็นจุดแตกต่างจาก โครงสร้างแบบข้ามสายงาน ซึ่งสมาชิกของทีมต้องรายงานตัวต่อหัวหน้าปกติด้วย ในบริบทนี้การตั้งองค์การจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ



3 โครงสร้างของฐานความรู้ (knowledge base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวมและสังเคราะห์ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์การยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริษัท

การจัดองค์การเป็นกระบวนการจัดระเบียบงาน คน และทรัพยากรโดยผสมผสานกิจกรรมต่างของบุคคลและกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกันตามแผนที่วางไว้ และใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัตถุให้เป็นไปอย่างเหมาะสม (Certo, 2002) เป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดความสัมพันธ์ในสายบังคับบัญชาและการประสานงาน (สตีเฟนและมาเร, 2003) เป็นการให้รายละเอียดของงานที่มีในองค์การ โดยกำหนดกลไกในการปฏิบัติงาน (สมยศ, 2538) สร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับบัญชากับความรับผิดชอบของงาน กำหนดให้รู้ว่าใครทำงานอะไรต้องรายงานใคร (เสนาะ, 2544) ก่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติภารกิจและวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

ส่วนการพัฒนาหรือการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ (สตีเฟนและมาเร, 2003)

1. ความชำนาญงาน หมายถึงการแบ่งงานในองค์การ
2. การจัดฝ่ายและแผนก หมายถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์การซึ่งมีแนวทางแตกต่างกันในแต่ละองค์การตามความเหมาะสม อาจใช้หลักเกณฑ์การแบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามผู้รับบริการหรือแบ่งตามกระบวนการผลิต
3. การจัดสายบังคับบัญชาหมายถึง สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงาน ในการจัดสายบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. การจัดช่วงในการบังคับบัญชา หมายถึง การกำหนดว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนจึงจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การรวมอำนาจหมายถึง การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ส่วนการกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองทำการตัดสินใจ โดยปกติองค์การทั้งหลายจะไม่มีกรรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจโดยสมบูรณ์แต่จะอยู่กึ่งกลาง
6. การจัดระเบียบงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่างๆของงาน กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน

จากการศึกษาของผู้วิจัยข้างต้นสรุปว่า การปรับโครงสร้างองค์การให้มีหลายระดับในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจัดโครงสร้างหน่วยงานในระบบงานปกติ และมีการจัดโครงสร้างทีมงานจัดการความรู้รวมถึงจัดโครงสร้างที่มีหน้าที่ในการสังเคราะห์และพัฒนาความรู้ โดยจัดให้มีกระบวนการในการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดกิจกรรม

วิธีปฏิบัติ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร อำนาจหน้าที่ การใช้ทรัพยากรและการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นกิจกรรมในการปรับโครงสร้างองค์การให้มีหลายระดับในการจัดการความรู้ของหัวหน้าหรือผู้ปวยมีดังนี้

#### **กิจกรรมของหัวหน้าหรือผู้ปวยในการปรับโครงสร้างองค์การให้มีหลายระดับ**

1. กำหนดโครงสร้างทีมจัดการความรู้ในหน่วยงาน
2. กำหนดกิจกรรมของทีมจัดการความรู้ในหน่วยงานชัดเจน
3. กำหนดสายการบังคับบัญชาในทีมจัดการความรู้ในการติดต่อสื่อสารชัดเจน
4. กำหนดบทบาทหน้าที่แก่ผู้บริหารทีมจัดการความรู้ และสมาชิกในทีมชัดเจน
5. กำหนดมาตรฐานต่างๆ กระบวนการ หลักและวิธีการปฏิบัติงานของทีมจัดการความรู้ ชัดเจน
6. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในทีมจัดการความรู้เพื่อให้สมาชิกมุ่งไปแนวทางเดียวกัน
7. กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสารแก่สมาชิกทีมจัดการความรู้
8. กำหนดแนวทางในการใช้ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ทีมจัดการความรู้อย่างชัดเจน

จากการศึกษาของนันทพร (2540) เรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการทำงานแบบทีมข้ามสายงานนั้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวาง ขยายขีดความสามารถของตน และสร้างสรรค์งานอย่างไม่หยุดยั้ง การปรับโครงสร้างองค์การให้มีหลายระบบ

#### **การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น**

การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น ตามแนวคิดของนาโงกะและทาเคอุชิ หมายถึง สภาพที่พนักงานสามารถหาความรู้ประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน เช่นการไปดูงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการได้ทดลองปฏิบัติด้วยตนเองความรู้ที่เน้นเป็นพิเศษคือความรู้ชนิดฝังแน่นในคน นอกจากนั้นความรู้ที่เกิดจากสัมผัสภายนอกองค์การ เช่นความรู้จากผู้รับบริการ หรือผู้ที่ทำธุรกิจด้วยเป็นความรู้ที่สำคัญที่จะทำให้องค์การดำรงอยู่นอกจากนั้นการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การสามารถทำได้โดย

1. กำจัดอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสนเทศโดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
2. สร้างวัฒนธรรมของการเปิดเผยข้อมูลต่อพนักงานและการฝึกถามคำถามที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน
3. ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (peer process) เช่นกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นการประชุมโดยเชิญสมาชิกจากทีมอื่นหรือองค์กรอื่นมาแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ หรือวิธีทำงานที่เป็นเลิศ (best practice)

บรรยากาศองค์การหมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือคุณภาพขององค์การ ที่ส่งผลให้บุคลากรรับรู้หรือได้รับประสบการณ์ต่างๆ (Stringer & Litwin, 1968 อ้างตาม Stringer, 2002) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งสามารถอธิบายในรูปของคุณค่าหรือคุณลักษณะขององค์การ (Tagiuri, 1968 อ้างตาม Robert, 2002)

สรุปว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและการจูงใจของแต่ละบุคคล องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การดังกล่าวมาข้างต้นมีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ คือแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้จึงมีเครื่องมือที่จะนำมาใช้ให้ได้ผลหลายอย่างดังนี้

1. การสร้างเวทีเสมือนจริง หมายถึง เวทีสำหรับแปลงความรู้ เป็นการสร้างโอกาสให้ผู้คนได้พบปะ พูดคุยกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะความรู้แบบติดแน่น อาจเป็นห้องประชุม ห้องติ๊กกาแฟ หรือเวทีเสมือนโดยผ่านทางเว็บไซต์, กระดานข่าว (web board) หรือในลักษณะกลุ่มเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-group) เป็นต้น ผู้บริหารต้องสร้างเวทีนี้และพัฒนาให้คงอยู่และส่งเสริมให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนความรู้
2. ชุมชนนักการปฏิบัติ (community of practice, COP) เป็นกลุ่มคนที่สนใจปัญหาเดียวกัน แต่ทำงานในหน้าที่ต่างกัน ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ชุมชนเหล่านี้เกิดขึ้นแบบพร้อมใจกัน เห็นประโยชน์ร่วมกันและเมื่อหมดความจำเป็นก็จะสลายตัวไป องค์การที่จะดำเนินการจัดการความรู้ต้องอำนวยความสะดวกต่อชุมชนเหล่านี้ ให้มีเครื่องมือสื่อสารและพบปะกันได้โดยสะดวกในบริษัทมักใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้
3. การใช้ที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง (mentoring program) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ ที่จำเป็นต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อ

ให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำ สอนวิธีการทำงานให้

4. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (after action review ,AAR) คือการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิดจะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไรซึ่งจะส่งผลให้ทีมได้เรียนรู้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

5. การเสวนา (dialogue) เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพใกล้เคียง หลังจากนั้นจึงจัดประชุมอภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ

6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (center of excellence, COE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรหรือทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร เป็นอะไร ที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

7. เวทีถาม-ตอบ (forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีที่เราสามารถโยนคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นตอบ

จากการศึกษาของผู้วิจัย สรุปว่ากิจกรรมการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น ของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้รวมถึงการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นกิจกรรมการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีดังนี้

#### **กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น**

1. จัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในหน่วยงาน เช่น การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน การจัดระบบพี่เลี้ยง เพื่อนสอนเพื่อนในหน่วยงานหรือ ชุมชนนักปฏิบัติ

2. กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรคิดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยยอมให้ผิดพลาดได้บ้าง

3. เปิดโอกาสให้บุคลากรนำนวัตกรรม/ผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

4. จัดเวทีแข่งขันและให้รางวัลแก่บุคลากรในการนำนวัตกรรม/ผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

5. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ในกิจกรรมต่างๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อนสอนเพื่อน การทบทวนหลังปฏิบัติงาน การมีที่ปรึกษา พี่เลี้ยง

6. จัดให้มีแหล่งผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเพื่อถ่ายทอดการค้นหาคำถามในหน่วยงาน

7. จัดให้มีกิจกรรมศึกษาดูงานภายนอกหน่วยงาน/องค์กรเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติพยาบาลที่เป็นเลิศ

8. มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้หรือบุคลากรที่คิดค้นแนวทางปฏิบัติ นวัตกรรมใหม่ในหน่วยงาน

9. จัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้บุคลากรใช้ในการค้นหา รวบรวมจัดเก็บความรู้ที่มีในหน่วยงาน

10. จัดให้มีสถานที่ในการพบปะเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้สำหรับบุคลากร เช่น มุมกาแฟ มุมหนังสือ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสายสมร (2542) ได้ทำการศึกษาระยะการก่อตัวของการกับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขต 8 พบว่าบรรยากาศโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นวิชาชีพของพยาบาลโดยรวมแต่บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ องค์ประกอบของความเป็นวิชาชีพในด้านการพัฒนาสมรรถนะของตนเองและการศึกษาต่อเนื่องด้านการวิจัยและด้านการมีอิสระในการปกครองตนเอง ส่วนเจนนารา (2543) ได้ทำการศึกษาระยะการก่อตัวของการกับความสัมพันธ์ในงานของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาล ในฮ่องกง (Esther & Betty, 2002) พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การมีบรรยากาศองค์การที่ดีส่งผลให้พยาบาลมีความรู้สึกว่าได้รับพลังอำนาจ

#### *การใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อน*

นาโนกะและทาเคอูชิ (Nanoka & Takeuchi, 1995) แนะนำว่ารูปแบบของการจัดองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือแบบกลาง-ขึ้น-ลง (middle-up-down) ซึ่งหมายถึงการเน้นใช้ผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคลากรหลักในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับบนเข้ากับความเป็นจริงหรือเข้ากับการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง การที่องค์การจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเป็นผู้ร่วมประสานมากกว่าผู้ควบคุมหรือผู้บังคับ ตั้งเจเนนบวมและเคนเตอร์ (Jannenbaum & Kanter, 1990 cited in Havens & Mills, 1992) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การจะเจริญได้ด้วยวิธีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระจายอำนาจแสดงถึงหน้าที่ที่ผู้บริหารมอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีมาก เป็นกระบวนการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นทำงานแทนตนซึ่งต้องให้ทั้งอำนาจ และความรับผิดชอบแก่บุคคลที่ได้มอบหมาย (Certo, 2002)

การใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อนจึงหมายถึง การที่หัวหน้างานได้ทำการมอบหมายงาน กระจายงาน มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และไว้วางใจให้บุคลากรทำงานแทนตน (delegation) การมอบหมายงานต้องให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบ แก่บุคคลที่จะทำงานแทนตน ในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ส่วนการให้คนมีอำนาจ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้เองในงานที่รับผิดชอบ การให้คนมีอำนาจมีความสัมพันธ์กับการมอบหมายงาน ผู้บริหารที่มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือการให้คนปฏิบัติงานมีอำนาจในการทำงานอย่างอิสระ (เสนาะ, 2544) และการที่บุคลากรมีพลังอำนาจในงานจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพราะพลังอำนาจในงานจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง ได้เพิ่มความสามารถมากขึ้น มีอิสระในการปกครอง มีส่วนร่วมในการบริหารงานความเบื่อหน่ายลดลง และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จในงาน องค์การเกิดความเคารพนับถือร่วมมือกัน (Kanter, 1993 cited in Wilson & Laschinger, 1994) เสนาะ (2544) และเซอร์โต (2000) ได้ให้หลักการของการมอบหมายงานดังนี้

1. ผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบ ได้แก่ การระบุอธิบายให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าใจว่าต้องทำงานอะไรบ้างหรือมีหน้าที่อะไร นั่นหมายถึงผู้รับมอบหมายงานรู้ว่าต้องรับผิดชอบอะไรหรือมีภาระอย่างไรต่องานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผู้บริหารมอบหมายอำนาจ หมายถึง ผู้รับมอบหมายงานมีสิทธิดำเนินการเท่าที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ เช่น สามารถใช้เงินได้ กำกับดูแลงานบุคคลอื่น

3. ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่องานที่มอบหมาย แม้ว่าผู้รับมอบหมายงานจะรับทั้งงานและอำนาจและความรับผิดชอบที่ต้องทำงานให้สำเร็จ แต่ผู้บริหารเองยังต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้มอบหมายไปนั้นต่อผู้บริหารระดับสูงกว่า

ลักษณะการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ (Schermerhorn Jr., 1999)

1. คัดเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานนั้นได้
2. งานที่มอบหมายต้องชัดเจน แน่นนอน และผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความเข้าใจ
3. ทำการตกลงให้ชัดเจนถึงมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของงานที่มอบหมาย
4. ทำการตกลงเรื่องเวลาที่ทำให้งานสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์
5. สนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานอย่างอิสระ
6. ผู้มอบหมายงานต้องแสดงความไว้วางใจ
7. ผู้มอบหมายงานต้องกระทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน
8. ติดตามความก้าวหน้าของงานเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ
9. ทำการส่งเสริม จูงใจต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของงานต่อผู้ที่ได้รับมอบหมาย
10. ให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาด
11. ผู้มอบหมายงานต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้มอบหมายไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว

การได้รับพลังอำนาจ (empowerment)

เซอร์โต (Certo, 2000) ให้ความหมายของคำว่าอำนาจ (power) ว่าหมายถึง การควบคุม ส่วนการให้อำนาจ (empower) หมายถึงให้ผู้อื่นมีอิสระ มีสิทธิในการปกครองตนเอง ให้เข้าไปมีอิทธิพลบ้าง และการได้รับพลังอำนาจ (empowerment) หมายถึง กระบวนการเชิงบริหาร เชิงจิตวิทยา ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความมีประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน ก่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับคองโกและคานันโก (Conger & Kanungo) อ้างตาม Havens & Mills, 1992) ที่ได้ให้ความหมายว่า การได้รับพลังอำนาจหมายถึง การแบ่งปัน ให้อำนาจแก่ผู้อื่น เป็นกระบวนการเสริมความรู้สึกต่อความสามารถของบุคคล ต่อต้านความรู้สึกสูญเสียพลังอำนาจ ส่วนความหมายของการได้รับพลังอำนาจในพจนานุกรม เมอริแอม-เวบสเตอร์ (Merriam-Webster, 1996) ว่าหมายถึง การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดพลังอำนาจ และเป็นการตอบสนองให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นสูงสุด (self actualize) ส่วนโบเวนและลอเลอร์ (Bowen & Lawler, 1995) ได้อธิบายความหมายของการได้รับพลังอำนาจ ว่าเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การ 2) การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 3) การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินการขององค์การ และ 4) ให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินการขององค์การ

จากแนวคิดและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าการได้รับพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและงานมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารให้อำนาจ ให้ทรัพยากร ให้โอกาส ให้ความรู้ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร

จากการศึกษาของแคนเตอร์ (Kanter, 1979 cited in Wilson & Laschinger, 1994) พบว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะต้องถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงพลังอำนาจและโอกาสจึงจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแคนเตอร์ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ประกอบด้วย การเข้าถึงอำนาจและการได้รับโอกาส ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การเข้าถึงอำนาจ ได้แก่

1.1 การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้การรับรองสิ่งทีบุคลากรทำอยู่ การให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง การให้การยอมรับ และการเห็นชอบด้วย กฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสนับสนุนให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ การให้โอกาสในการตัดสินใจ การให้การพัฒนางาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแสดงความพึงพอใจในงานที่สำเร็จ การแสดงความห่วงใย รับฟังและเข้าใจปัญหาบุคลากรทุกด้าน

1.2 การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิค ความเชี่ยวชาญ และข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การได้รับข้อมูลข่าวสารจะทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจในการตัดสินใจ ได้ถูกต้องเหมาะสมในสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่สุด ในทางตรงข้ามบุคลากรจะรู้สึกผิดหวังเมื่อเขาว่าเขาไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอะไร และไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นในองค์กร (อวยพร, 2540)

จากการศึกษาการได้รับการพลังอำนาจพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจเพิ่มมากขึ้น (Christine, Wayne, Jason & Eric, 1999) ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (อโณทัย, 2541)

1.3 การได้รับทรัพยากร หมายถึง ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะสนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย งบประมาณ ขอบเขต วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่รวมถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ และเวลา (Kanter, 1983 cited in Chally, 1992) ที่องค์กรจัดสรรให้ใช้ในกิจกรรมของแผนก ส่วนปัจจัยภายใน ประกอบด้วยคุณสมบัติของบุคคล ที่ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับตนเองด้านบวก ทักษะการรับรู้ ภาวะสุขภาพที่ดี ความสามารถในการปรับตัว ความกล้าหาญ อดทน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความยึดมั่นต่อกลุ่ม ผู้บริหารควรสนับสนุนแก่บุคลากรทรัพยากรเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทำให้การทำงานสู่ความสำเร็จ

## 2. การได้รับโอกาส ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมหรือให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เท่าที่จะเป็นไปได้ตามขอบเขตของงานรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมและการได้มีโอกาสเลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชอบหรือมีความถนัด

2.2 การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง การที่ได้มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมวิชาการ อบรม ศึกษาดูงาน หรือการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีเด่น โดยกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดีและทำเป็นประจำสม่ำเสมอ

จากการศึกษาของเชส (Chase, 1994) ได้ศึกษาความสามารถของหัวหน้าหรือผู้ป้วยพบว่า การรับรู้ทั้งด้านความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจจำเป็นที่สุด รองลงมาคือ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การประเมินบุคลากร การสร้างทีมงานและการให้อำนาจ ส่วนความสามารถในระดับต่ำคือ การใช้กระบวนการวิจัย การใช้ทฤษฎีทางการพยาบาลและการบริหารด้านการเงินนอกจากนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทั้งแรงจูงใจจากภายนอกเช่น การให้รางวัล ค่าตอบแทน สถานที่ทำงานมีความพร้อม การมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นหรือเข้าร่วมกิจกรรม



ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานส่วนปัจเจกจากภายใน ได้แก่ความสนใจของบุคคลเอง ความทะยานอยาก ความหวังในการได้รับค่าชมเมื่อทำงานเสร็จ

จากการศึกษาของผู้วิจัยสรุปว่ากิจกรรมการใช้พนักงานระดับกลาง ในการขับเคลื่อนของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของนาโนกะและทาเคอุชิ จึงเป็นกิจกรรมการให้อำนาจหน้าที่แก่พยาบาลระดับปฏิบัติการในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายงาน การสนับสนุนบุคลากร ด้วยการให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน การให้ทรัพยากร การส่งเสริมความรู้ ทักษะในงานที่มอบหมาย การสร้างแรงจูงใจและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนั้นกิจกรรมการใช้พนักงานในการขับเคลื่อนในการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีดังนี้

#### *กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อน*

1. มีการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ แก่บุคลากรในการจัดการความรู้ เช่น มีผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ทำหน้าที่ในการค้นหา สร้างความรู้ ใช้ความรู้และเก็บรวบรวมความรู้
2. สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น เครื่องมือ บุคลากร ระบบเทคโนโลยี งบประมาณ
3. ให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากรเพื่อใช้ในการจัดการความรู้
4. ให้โอกาสแก่บุคลากรในการแสดงความสามารถในการจัดการความรู้
5. ติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นระยะ
6. การให้อิสระแก่บุคลากรในการตัดสินใจ ในงานจัดการความรู้และคอยช่วยเหลือเมื่อทีมเกิดปัญหา อุปสรรค
7. การส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในด้านการจัดการความรู้เช่น การส่งอบรมภายนอก
8. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือพิจารณาความดีความชอบในการจัดการความรู้

#### *การพัฒนากระบวนการบริการ*

การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ หลักการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนาโนกะและทาเคอุชิ มีหลายละเอียดดังนี้

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิดทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันมีความเชื่อและวิธีคิดแตกต่างกัน
2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนด

3. ทดลองและเรียนรู้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค์ ซึ่งต้องการความคิดนอกกรอบหรือหลุดโลก ดังนั้นจึงต้องมีการทดลองทำก่อน หากได้ผลดีจึงทำการขยายผลให้กว้างขึ้นจนได้วิธีทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า best practice หากไม่ได้ผลก็ยกเลิกไป

4. นำความรู้จากภายนอกมาปรับใช้อย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้ภายนอกที่จะนำมาใช้จะ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

ส่วนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการบริการตามแนวคิดของนาโนกะให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยหลักสำคัญ 3 ประการคือองค์การต้องปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นตลอดเวลา รวมถึงการลองผิดลองถูกซ้ำแล้วซ้ำเล่า องค์การต้องมอบสิทธิและ อำนาจแก่ทีมจัดการความรู้ในการบริหารการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการบริการและทีมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการอย่างใกล้ชิดและ องค์การต้องมีส่วนส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการบริการ โดยยอมให้มีข้อผิดพลาดได้บ้าง เพราะการมีบุคลากรที่หลากหลายเข้าร่วมกิจกรรมย่อมมีความชำนาญต่างกัน

ส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาการบริการโดยใช้กิจกรรมการจัดการความรู้ของตามแนวทางของส.ค.ส (เพ็ญจันทร์ และคณะ, 2548) มี 3 ประการ คือ กระบวนการ คน และเครื่องมือเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. กระบวนการพัฒนา

1.1 การสร้างความรู้ใช้เองจากการทำงาน เพื่อนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานได้ผลดีขึ้น อาจจะได้ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ แต่ส่งผลให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น

1.2 การค้นคว้าความรู้จากภายนอก เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

1.3 การตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ให้มีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมและตัดความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานออกไป

1.4 การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน

1.5 การจัดทำหมวดหมู่ความรู้

1.6 กระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์การ

1.7 การยกระดับความรู้ โดยการตีความ จัดแบบแผนหรือหมวดหมู่ความรู้ รวมทั้งยกระดับความรู้จากความรู้ที่ติดแน่นในคนเป็นความรู้ชัดแจ้งและเปลี่ยนเป็นความรู้แบบติดแน่นในระดับที่สูงขึ้น

1.8 ดำเนินการสร้างเงื่อนไขเพื่อลดการปกปิดความรู้

1.9 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้

1.10 การใช้กระบวนการจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์

1.11 การสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

1.12 มีกระบวนการตรวจสอบทรัพย์สินทางปัญญาและทุนทางปัญญา

1.13 มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

2. คน เป็นผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ขึ้นวิธีปฏิบัติ โดยมีบุคคล 3 กลุ่ม ดังรายละเอียดการสร้างทีมจัดการความรู้ข้างต้นนอกจากนี้ยังต้องมีบทบาทของผู้ที่ “ไม่เชื่อและขอทดสอบการใช้ความรู้ก่อน” จนพบว่าความรู้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

- 2.1 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เช่น ระบบปูนบำเหน็จความดีความชอบ
- 2.2 การเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจข้ามสายงาน
- 2.3 มีการจัดการเกี่ยวกับคน
- 2.4 มีการรวบรวมข้อมูลความรู้และทักษะพิเศษของบุคลากรในองค์การ

### 3. เครื่องมือหรือเทคโนโลยี

- 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความรู้จากภายนอก
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ
- 3.3 ข้อมูลที่ใช้แบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนภายในองค์การและเครือข่าย
- 3.4 เครื่องมือที่ให้คนในองค์การใช้ติดต่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นำมาทำให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ในด้านต่างๆ เช่น การสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ มีการพัฒนากระบวนการบริการทางการแพทย์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตรงตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ จากการศึกษาของผู้วิจัยสรุปว่ากิจกรรมการพัฒนาระบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นกิจกรรมในการสร้างความรู้หรือนวัตกรรม มาใช้ในการปฏิบัติพยาบาลโดยการค้นหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ มาผสมผสานกับความรู้เดิมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ที่มีใช้อยู่ ด้วยการตรวจสอบความรู้ คัดเลือกเอาความรู้ที่แม่นยำและเหมาะสมเท่านั้นนำมาปฏิบัติเพื่อยกระดับความรู้จากความรู้ที่ชัดเจนมาเป็นความรู้ชนิดติดแน่น หรือจากความรู้ชนิดติดแน่นให้กลายเป็นความรู้แบบชัดเจน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ สอนงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของวิจัยของสุดาพรรณ (2545) ที่ทำการศึกษาการจัดโครงการนิเทศงานให้กับพยาบาลใหม่ของหน่วยเวชศาสตร์ฉุกเฉินรามธิบดี พบว่าผลการประเมินพยาบาลนิเทศโดยพยาบาลใหม่ พบว่า พยาบาลนิเทศที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีจะเป็นแม่แบบที่ดี สอนงานและเป็นที่ปรึกษาที่ดี พยาบาลนิเทศที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี จะเป็นผู้ให้กำลังใจ เปิดโลกทัศน์และแนะนำแหล่งประโยชน์ ส่วนพยาบาลนิเทศที่อายุงานระหว่าง 3-5 ปี จะช่วยให้พยาบาลใหม่สนุก มีพลังและกำลังใจให้ความเป็นกันเอง ส่วนนารี (2543) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูงและปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการได้รับการอบรมเพิ่มเติมไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ส่วน

อุปสรรคในการนิเทศ สอนงาน อุปสรรคในการนิเทศงานของหัวหน้างานจากการศึกษาของทองบ่อ (2543) พบว่า การขาดความรู้และทักษะผู้นิเทศ การมีภาระงานมากเกินไป ประชุมบ่อย อัตรา กำลังไม่เพียงพอ ขาดรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนากระบวนการบริการของ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีดังนี้

#### **กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการพัฒนากระบวนการบริการ**

1. ค้นหาแนวทาง วิธีปฏิบัติพยาบาลที่ดีที่สุดมาใช้ในหน่วยงาน
2. นำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม
3. วิเคราะห์ความรู้หลักที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงานและตัดความรู้ที่ไม่จำเป็นออกไป
4. ทดลอง วิธีปฏิบัติใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติพยาบาลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
5. ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมก่อนนำไปเผยแพร่
6. ดำเนินกิจกรรมการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้หรือนวัตกรรมที่ใช้พัฒนาวิธีปฏิบัติ พยาบาลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
7. รวบรวม บันทึกและจัดหมวดหมู่ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้ เป็นระบบ
8. ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บความรู้
9. ทำการปรับปรุงข้อมูลความรู้หรือนวัตกรรมในหน่วยงานให้ทันสมัยเสมอ
10. ดำเนินการให้มีการใช้ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติพยาบาลในหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง

#### **การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก**

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกตามแนวทางของนาโนกะและทาเคอุชิที่เกี่ยวข้อง กับงานหลักขององค์กร มี 3 ประเด็นเป็นอย่างน้อยคือ 1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบ ข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของทุนทางปัญญา 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคี หรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคมและ 3) การเชื่อมโยงและสกัด ความรู้ จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ในคนที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการของ องค์กร ในการจัดการความรู้พบว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญใน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรหรือระหว่างเครือข่าย หรือแม้กระทั่งการจัดเก็บ รวบรวมความรู้ให้เป็นหมวดหมู่และง่ายต่อการเข้าถึง ค้นหา (บดินทร์, 2547)

ปัจจุบันการทำงานในทุกสาขาวิชาชีพจำเป็นต้องมีเครือข่ายเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อที่ จะนำข้อคิดเห็น คำแนะนำ ประสบการณ์ต่าง ๆ มาใช้เป็นบทเรียนในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้

ประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องลองผิดถูก การเรียนรู้จากผู้ที่ประสบการณ์จะช่วยให้เราประสบความสำเร็จและก้าวหน้าได้เร็วขึ้น (สุภิญญา, 2547) การสร้างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการเพื่อความสำเร็จโดยบุคคลในเครือข่ายต้องรู้จักกันและมีการเคลื่อนไหวอย่างเหมาะสม และต้องอาศัยทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีการสร้างสัมพันธภาพ (Boa ,1994) การสร้างเครือข่ายเป็นกระบวนการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทั้งภายในและภายนอกวิชาชีพ มีการติดต่อช่วยเหลือกันในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อความสำเร็จในวิชาชีพ

เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของคนหรือองค์การที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์การสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ กิจกรรมที่ทำต้องมีความเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน สำหรับวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่ตั้งขึ้นเพื่อปรับปรุงแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิก แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์การ สำหรับองค์ประกอบในการสร้างเครือข่ายมีดังนี้ (ชนิษฐา, 2549)

1. การมีวัตถุประสงค์และกำหนดกิจกรรมที่ชัดเจน ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางของเครือข่ายและกิจกรรมหลัก ประเภทของบุคคลและองค์การที่จะเข้ามาเป็นสมาชิก การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สมาชิกจำนวนมากมีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากคนบางกลุ่ม

2. การกระจายอำนาจก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของและสร้างความผูกพัน
3. การมีกลุ่มแกนนำเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการและส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก
4. การมีทรัพยากร เงินทุนอุดหนุน
5. การมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกลุ่ม
6. สถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย
7. การจัดการและการประเมินติดตามผลที่ดี

ส่วนประโยชน์ของเครือข่าย (ชนิษฐา, 2549) มีดังนี้

1. ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการ การแบ่งปันทักษะประสบการณ์ให้แก่กันเป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์การ

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ในเครือข่ายช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน เพราะชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซ้ำซ้อน ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า รวดเร็วและส่งผลต่อสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้น

3. เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ต่างระดับมีการทำงาน การจัดองค์การและมีภูมิหลังต่างกันไปไม่มีโอกาสติดต่อกัน เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

4. เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์การที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจในเรื่องเดียวกันและเผชิญปัญหาเดียวกัน

5. เครือข่ายทำให้คนและองค์การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การยอมรับและการจูงใจ

6. เครือข่ายช่วยเชื่อมงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ

8. เครือข่ายสามารถทำให้ความต้องการของผู้รับบริการได้รับการตอบสนองได้

ความสำเร็จในการสร้างเครือข่าย หมายถึง การที่เราได้รับฟังเรื่องราวเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า และนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานของตน รวมถึงการได้ติดต่อกับเครือข่ายใหม่ๆ ได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพซึ่ง (Matt, 2000) สอดคล้องกับความหมายที่เพลโตมาคิและฮุสแมน (Peltomaki & Husman, 2002) ได้ให้ไว้ว่า หมายถึงการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์อันเกิดจากการติดต่อกับบุคคลอื่นโดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และวิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ กับเครือข่าย และสัมพันธ์ภาพระหว่างเครือข่ายเป็นไปอย่างอบอุ่นคอยส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกันปราศจากความริษยา สำหรับองค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จมี 4 องค์ประกอบคือ (O'Conner, 1982 อ้างตามสุภิญญาและพวงเพ็ญ, 2544) คือ

1. การมีเป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้ในการสร้างเครือข่าย การมีเป้าหมายทำให้เราเห็นโอกาสทางเลือกและความเป็นไปได้ที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่นการเราต้องสร้างเครือข่ายกับใครเพื่อเป้าหมายอะไร

2. ความสามารถในการระบุศักยภาพ หรือคุณลักษณะของตนเองที่สามารถแบ่งปันกับผู้อื่นได้

3. ริเริ่มการติดต่อกับผู้อื่นและทำการติดต่ออย่างต่อเนื่อง

4. การใช้เวลาติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง เช่นการจัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น

นอกจากนั้นพวงรัตน์ (2544) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิผลดังนี้

1. การมีเป้าหมายตนเองอย่างแน่ชัด คือรู้ว่าตนเองต้องการอะไรในวิชาชีพ

2. เปิดเผยตนเอง เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. วางตนเองให้ผ่อนคลายเป็นธรรมชาติ สร้างความรู้สึกสุขสบายโดยเฉพาะเมื่ออยู่กับ

กลุ่มคน

4. มีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม ไม่ก้าวร้าวและไม่ยอมตามจนขาดความเป็นตัวของตัวเอง
5. ใช้วิธีการสร้างเครือข่ายแบบ ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยมีความเข้าใจ ในความต้องการ ของผู้อื่น มีความไวต่อการตอบสนองและรู้ว่าควรให้ผู้อื่นเข้าใจในความต้องการของตนเอง ด้วย
6. ตระหนักต่อโอกาสที่จะใช้เครือข่ายให้เป็นประโยชน์ทั้งของตนเองและผู้อื่น
7. เข้าร่วมกิจกรรมวิชาชีพและกิจกรรมชุมชนที่ท่านสนใจ เพราะจะทำให้ท่านรู้จักบุคคลอื่นในหลายสาขาวิชาชีพ

8. มองวิชาชีพให้กว้างไกล ควรมีการฝึกฝนตนเองในการอ่านวารสารสุขภาพหรือวารสารอื่น ๆ รวมถึงการรับฟังเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกวิชาชีพ

9. ติดตามเครือข่าย เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จ เมื่อเราได้ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะไปกับบุคคลอื่น ท่านควรติดตามผลของคำแนะนำนั้น เพื่อจะได้ทราบว่า การปฏิบัติของเขาได้ผลมากน้อยแค่ไหน มีอุปสรรคอะไรบ้าง อีกทั้งเป็นการได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ดีด้วย ซึ่งจะทำให้สัมพันธภาพของเครือข่ายแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายหมายถึง การบรรลุเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร วิธีการแก้ไขปัญหา วิธีปฏิบัติงาน กลยุทธ์ต่าง ๆ กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกวิชาชีพ โดยสามารถนำสิ่งเหล่านี้มาพัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษารายละเอียดของผู้วิจัยข้างต้นสรุปว่า กิจกรรมในการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกของหัวหน้าหอผู้ป่วย จึงเป็นการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดกิจกรรมในการติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์การเครือข่ายภายนอกอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบหรือช่องทางในการตรวจสอบข่าวสารความรู้ในหน่วยงานให้ทันสมัย รวมถึงการนำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการมาพัฒนาการบริการในหน่วยงาน ดังนั้นกิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกมีรายละเอียดดังนี้

#### **กิจกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก**

1. ติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้กับโรงพยาบาลเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
2. จัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างโรงพยาบาลเครือข่าย
3. จัดบุคลากรศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้กับโรงพยาบาลเครือข่าย
4. เป็นสถานที่ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้กับโรงพยาบาลเครือข่าย
5. ติดตามผลการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างโรงพยาบาลเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
6. เข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้เช่นการอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการโรงพยาบาลเครือข่าย

7. จัดระบบหรือช่องทางในการสอบถามข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการที่สะดวก
8. นำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการพัฒนาการบริการพยาบาลเสมอ
9. รวบรวมองค์ความรู้ของหน่วยงานจัดเก็บลงในระบบสารสนเทศโรงพยาบาลเพื่อสะดวกต่อการค้นหา
10. ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร ค้นหา ตรวจสอบความรู้จากทั้งภายในและองค์การภายนอกหรือโรงพยาบาลเครือข่าย

### **ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้**

ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จในองค์การ สิ่งสำคัญคือการสนับสนุนจากผู้นำในองค์การ ยิ่งหน่วยงานใดที่มีผู้บริหารและทีมงานที่มีความมุ่งมั่น มีความศรัทธาและเชื่อว่าการจัดการความรู้จะนำองค์การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ และการมีกระบวนการบริหารจัดการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมถึงความสามารถในนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิด วัฒนธรรมแห่งการพัฒนาความรู้ สร้างความรู้และนวัตกรรม การถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ โอกาส สำเร็จย่อมจะมีสูง (บดินทร์, 2547) การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่จับต้องได้ยาก แม้กระทั่ง ในทางวิชาการยังมีมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ส่งผลให้การวัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ มีข้อจำกัดเช่นกัน การวัดผลจึงเน้นที่กระบวนการว่าได้ดำเนินการมากน้อยแค่ไหน ซึ่งอาจใช้วิธีการ สอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์การถึงบรรยากาศการถ่ายทอดความรู้ หรือเชิง ปริมาณขององค์ความรู้ที่มีการถ่ายทอด ส่วนการวัดผลด้านการเงิน เช่นเมื่อลงทุนกับการใช้สื่อเพื่อ การเก็บบันทึกและแบ่งปันความรู้แล้วให้ผลตอบแทนเท่าไรก็ยังเป็นเรื่องที่ยากมากเช่นกัน (ยุทธนา, 2547) ดังนั้นเมื่อนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในทางปฏิบัติก็อาจจะทำให้เกิด ความสับสนได้หากองค์การไม่มีแนวทางที่ชัดเจน

จากการค้นคว้าของผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ คือที่องค์การไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้นำระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน ขาดความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ขาดการกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์การหรือการกำหนด ความรู้หลักไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เช่นการให้รางวัล การเปิดโอกาสแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การยอมรับ ความผิดพลาด ขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในบุคลากรขององค์การ รวมถึงไม่มีการวัดผลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ (บดินทร์, 2547)

ยุทธนา (2547) ได้นำเสนอปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน ทางปฏิบัติดังนี้



1. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ปฏิบัติในการจัดการความรู้นั้นมีประโยชน์อย่างไร

2. การถ่ายทอดความรู้ไม่สัมฤทธิ์ผลเพราะบุคคลากรขาดทักษะเนื่องจากองค์การไม่เคยจัดเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือระดมความคิด หรือการที่ผู้ถ่ายทอดไม่ยอมถ่ายทอด ความรู้ หรือเรียกว่า “อมกมุติ” ในขณะที่ผู้รับความรู้ อาจเกิดการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นบุคคลากรระดับเดียวกัน เคยปฏิบัติงานรวมกันมานาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่าความรู้ มักจะเปิดรับความรู้ในลักษณะนี้ได้ยาก หรือตัวบุคคลากรเองขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้

3. องค์การไม่สามารถค้นหาความรู้ที่เป็นเลิศเพื่อมาถ่ายทอดได้เพราะพนักงานคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานตามรูปแบบที่กำหนดให้ มากกว่าการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

4. วัฒนธรรมองค์การในเรื่อง การยอมรับในความผิดพลาด ในสังคมของเรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องใหญ่เป็นเรื่องไม่ดี ควรหลีกเลี่ยง หรือถ้าหากทำขึ้นมาแล้วต้องปกปิดให้มิดชิด ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียวคือความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนที่จะมีความสำเร็จต้องผ่านความยากลำบากอะไรบ้าง องค์การเลยขาดโอกาสที่จะนำปัญหาวิเคราะห์และจะตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำซึ่งเป็นข้อจำกัดในการจัดการความรู้

5. การจัดบรรยากาศ จัดสถานที่ทำงานไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การใช้ Partition กั้นห้องพนักงานให้แยกกันหมดหรือการจัดทางเดินเข้าออกหลายทางทำให้ขาดโอกาสที่จะพบปะถ่ายทอดความรู้ บางหน่วยงานห้องประชุมที่ใช้ไม่เป็นก็จะลักษณะ เช่น ใช้ห้องทำงานเป็นห้องประชุม หรือบางครั้งผู้บริหารมองว่าสถานที่พักผ่อนกาแฟเป็นที่ที่พนักงานอุ้งงานไปนั่งคุยกัน ซึ่งควรมองว่าเป็นแหล่งที่พนักงานใช้ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

นอกจากนั้นเพ็ญจันทร์และคณะ (2548) ได้ให้แนวคิดในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานดังนี้

1. ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเนื่องจากองค์ความรู้ของบุคลากรแตกต่างกันและขาดการสื่อสารที่เหมาะสม

2. การพัฒนางานโดยการใช้ระบบจัดการความรู้ ทำให้มีข้อมูลสารสนเทศสะสมไว้มาก อาจขาดการวิเคราะห์ข้อมูล และไม่นำองค์ความรู้ใหม่มาใช้ประโยชน์ ซึ่งการมีข้อมูลสารสนเทศมากเกินไปนั้น ไม่มีเสียยิ่งดีกว่า

3. ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือและกำจัดการกีดกันหรือกีดกันที่ก่อให้เกิดการหวงวิชา ขาดการแบ่งปันความรู้

4. ความสม่ำเสมอ ความพร้อมและความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ถ้าขาด 3 สิ่งนี้อาจเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานได้

5. การได้มาซึ่งความรู้ไม่ได้เกิดจากการศึกษาจากระบบสารสนเทศเพียงอย่างเดียว ถึงแม้คนส่วนมากจะใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าและมีการเรียนรู้ที่ดีแต่จะไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ หากขาดการเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศ คนและกระบวนการ

6. การจัดการความรู้ มีความจำเป็นหรือสำคัญต่อองค์การ แต่ก็มีผู้ที่ยังไม่เชื่อว่าการจัดการความรู้จะเชื่อมโยงกับระบบได้มากกว่า 90%

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำโครงการนำร่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร” ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2546 เดือนสิงหาคม 2547 ซึ่งมีองค์กรเข้าร่วมจำนวน 4 แห่ง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินโครงการคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การสนับสนุนทรัพยากร การสร้างแรงบันดาลใจที่รับผิดชอบ การมีทีมจัดการความรู้ที่มีทักษะความสามารถและแรงบันดาลใจ การจัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้รับความก้าวหน้าจากผลงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ สำหรับการวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้ ให้ออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยังเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก(บุญดี, นงลักษณ์, ดิสพงษ์และปรียวรรณ, 2547)

นอกจากนั้นปัจจัยที่เป็นประเด็นสำคัญคือการสื่อสารเพราะการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ โน้มน้าวให้บุคลากรสนใจและเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้และทำให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ การสื่อสารจะต้องใช้ช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้องค์กรต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้จากการค้นคว้าของผู้วิจัยมีดังนี้

1. ขาดนโยบายหลักหรือ แนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน หรือขาดการถ่ายทอดสื่อสารนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ จากการที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมการจัดการความรู้ ขาดความมุ่งมั่นความศรัทธา ไม่ให้การสนับสนุนหรือขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการจัดการความรู้หรือขาดประสบการณ์ในการจัดการความรู้

2. วัฒนธรรม และบรรยากาศขององค์การไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น มีการปกปิดข้อมูลข่าวสารความรู้ ไม่ยอมถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร การมองเห็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องร้ายแรง ไม่มีระบบในสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้

3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการสังเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ต่างๆ รวมถึงการการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันยังคงมีบุคลากรขาดแคลนของพยาบาลและมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต (ธีรพร, 2547) ทั้งนี้จากการศึกษาของสำนักนโยบายและแผนงานสาธารณสุขได้คาดการณ์ว่าในปี 2544 จะมีพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระบบเพียง 31,934 คนซึ่งเป็นเพียงร้อยละ 56 ของอัตรากำลังดังกล่าว (ศรีสุตา, 2548)

4. ขาดปัจจัยในการสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น งบประมาณ ทรัพยากรต่างๆ เช่น อาคาร สถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงานหรือองค์การอาจเนื่องมาจากการความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการจัดการความรู้ หรือความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรเองในการสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้เป็นเหมือนศาสตร์ของการจัดการอื่นๆ ที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ส่วนขั้นตอนที่สองคือ ขั้นตอนการพัฒนาความรู้และขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการเผยแพร่ความรู้ (ยุทธนา, 2547)

การจัดการความรู้ตามแนวทางของนาโงกะและทาเคอุชิ ผู้วิจัยจึงสรุปว่ามีขั้นตอน 3 ขั้นตอนใหญ่ๆในการดำเนินการ คือ

1. ขั้นตอนในการตั้งเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้
2. ขั้นตอนในการดำเนินการหมายถึงการสร้างทีม การจัดองค์การ การสร้างบรรยากาศ การพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และเน้นการใช้บุคลากรระดับกลางเข้าร่วมการจัดการความรู้ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการจัดการความรู้ เพราะเน้นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้
3. ขั้นตอนในการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายในการจัดการความรู้ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้มีพลังมากขึ้น

ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการ ของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การกำหนดภารกิจและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและการกำหนดคน ซึ่งแต่ละขั้นตอนหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจะต้องเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการให้กิจกรรมการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาของสุมาลี (2541) พบว่าหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติงานด้านการบริหารงานอยู่ในระดับมาก มีความสามารถในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง (ศิริพร, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิชญา (2539) ที่พบว่าหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติเป็นนักพัฒนา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติ เช่นระดับการศึกษา ดังผลการศึกษาของของฟอร์แมน (Forman, 1968อ้างตามสุธิตา, 2534) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการทำงานของหัวหน้าหน่วยงานจำนวน141คน ในโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 75 เตียงขึ้นไป พบว่าหัวหน้าแผนกที่มีวุฒิปริญญาโทสามารถบริหารงานการพยาบาลดีกว่าหัวหน้าแผนกที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาโท ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของศิริลักษณ์ (2543) ที่พบว่าผลการประเมินความรู้ด้านการบริหารภายหลังการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ของหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติเพิ่มขึ้นและหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่ได้รับการอบรมด้านการบริหาร มีคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการจัดการคุณภาพบริการพยาบาล มากกว่าหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติที่ไม่เคยได้รับการอบรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมการปฏิบัติพยาบาลให้มีคุณค่า โดยหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทางการพยาบาล เพื่อให้เกิดการพัฒนา

แนวทางการปฏิบัติใหม่ๆเกิดขึ้นในหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาความรู้ทางการพยาบาลรวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นเลิศในการปฏิบัติพยาบาลให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด อันจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพพยาบาลต่อไป