

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษารุ่นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ งานนโยบายและแผน และประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งจะเป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ไปยังหน่วยงานอื่นๆในคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไป โดยการศึกษาตามระบบการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ (Define)
2. การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Create)
3. การเสาะหา และจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Capture)
4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share)
5. การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use)
6. การประเมินผลระบบการจัดการความรู้ (Evaluate) โอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไป

โดยจะทำการแบ่งผลสรุปออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อค้นพบ
4. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้สรุปผลตามกระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ (Define)

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงลักษณะขององค์กรในส่วนต่างๆ ได้แก่ ประเภทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้การพัฒนาระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนที่หน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ได้รับผิดชอบก็คือ โครงการพัฒนาเครื่องมือบริหารจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ และโครงการพัฒนาคณะพยาบาลศาสตร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ มาเป็นกรอบในการเชื่อมโยงในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ครั้งนี้ โดยดำเนินการพัฒนาระบบจัดการความรู้ครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์หลักด้านการจัดการความรู้ของคณะฯ

การคัดเลือกหัวข้อความรู้ ผู้ศึกษาได้ร่วมกับหัวหน้าหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ ด้วยการกำหนดและคัดเลือกหัวข้อความรู้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของคณะฯ โดยเน้นไปที่สมรรถนะหลักของคณะฯ และสมรรถนะหลักของบุคลากร และได้ทำแบบสอบถามความต้องการในการถ่ายทอดความรู้ รูปแบบที่ต้องการให้ถ่ายทอดความรู้ และความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 156 คน เพื่อจะได้นำผลสรุปจากแบบสอบถามไปใช้ในการสร้างและแบ่งปันความรู้ให้อยู่ในรูปแบบตามที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ

2. การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Create)

การคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถสำหรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ ผู้ศึกษาได้ร่วมกับหัวหน้าหน่วย และบุคลากรภายในหน่วย ทำการคัดเลือกโดยศึกษาจากภาระงานประจำวัน ที่บุคลากรภายในหน่วยงาน ได้รับมอบหมาย และมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการถ่ายทอด เต็มใจแบ่งปันองค์ความรู้ ในส่วนของการคัดเลือกบุคลากรนอกหน่วยงานนั้น ก็ได้มองไปที่ตำแหน่งงานและความเชี่ยวชาญในงานนั้นเช่นกัน ซึ่งบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญนั้น ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรทั้งหมด

การค้นหาและเปรียบเทียบความรู้ในองค์กร ผู้ศึกษาได้เลือกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหัวข้อความรู้ นั้น เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับในองค์กร มีความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาตัวเองเสมอโดยการเข้าร่วมอบรม ศึกษาดูงาน ร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากข้างในองค์กรและนอกองค์กรเป็นประจำสม่ำเสมอ และจากประสบการณ์การทำงานในงานประจำ ทำให้มีทักษะและความชำนาญในด้านนั้นๆเป็นอย่างดี

3. การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Capture)

ผู้ศึกษาได้เลือกใช้เครื่องมือในการจับความรู้จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและเลือกเครื่องมือในการจับความรู้ครั้งนี้คือ การประยุกต์ใช้แบบจำลองความรู้ CommonKADS ตามลักษณะของปัญหาโดยทั่วไป (Generalize) และการวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis)

การจับความรู้ วิเคราะห์ความรู้ และสังเคราะห์ความรู้ ของหัวข้อความรู้ที่คัดเลือก ผู้ศึกษาได้เน้นไปที่ แบบจำลองพฤติกรรมความคิด Input/Process/Output ที่คำนึงถึงการคิดของผู้เชี่ยวชาญ 3 ชุด คือ ลินซัคความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญต้องคิดก่อนการทำงาน ลินซัคความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องคิดระหว่างการทำงาน และลินซัคความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญคิดหลังการทำงาน ซึ่งได้ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์โดยได้กำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องไว้ก่อน ซึ่งระหว่างการจับความรู้ก็ได้มีการบันทึกเสียงสนทนาไว้ด้วย และหลังจากนั้นได้นำมาจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ และได้นำกลับไปอธิบายให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบพร้อมกันกับแก้ไขให้ตรงกับประเด็นอีกครั้งหนึ่ง

4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share)

การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหัวข้อความรู้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเติมเต็มความรู้ให้กับผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยการจัดกิจกรรมครั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความพร้อม มีจิตอาสา เต็มใจแบ่งปันความรู้เป็นอย่างมาก และในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกครั้ง ได้รับความสนใจจากคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเป็นอย่างดี

การจัดทำเว็บไซต์สำหรับแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอน ความรู้ หลังจากมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วผู้ศึกษาได้จัดทำเป็น Web Portal สำหรับใช้ในการจัดเก็บเอกสาร ไฟล์ดิจิทัลที่เป็นทั้งรูปถ่าย ไฟล์นำเสนอ และคลิปวิดีโอประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแบ่งปัน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ต่อไป พร้อมกันนั้นยังได้กำหนดสิทธิ์ให้กับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหัวข้อความรู้ เพื่อให้สามารถเข้ามาจัดการข้อมูลต่างๆได้

5. การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use)

ในส่วนของการใช้ประโยชน์ และการไปประยุกต์ใช้งานนั้น จากการตอบแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทุกหัวข้อความรู้ นั้น พบว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้งานได้จริง ไม่ว่าจะผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นคณาจารย์ บุคลากร หรือนักศึกษาก็ตาม โดยเฉพาะส่วนของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนด้านบริหารจัดการ(การใช้ Web Portal สำหรับเว็บไซต์หน่วยงาน) นั้น หน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการวิทยาศาสตร์ ได้นำไปจัดเป็นเว็บไซต์สำหรับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน การให้บริการ ตลอดจนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

6. การประเมินผลระบบการจัดการความรู้ (Evaluate) โอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ผู้ศึกษาได้จัดเก็บข้อมูลการประเมินการจัดการความรู้ โอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไปด้วยการใช้แบบสอบถาม ผลการประเมินโดยรวม มีความเห็นว่าความรู้ที่ได้รับจากการ

แบ่งปันองค์ความรู้ในระดับ “เห็นด้วยมาก” สามารถตอบสนองตามพันธกิจขององค์กร เนื้อหาสาระสามารถนำไปใช้งานได้จริง สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ ส่วนการประเมินเกี่ยวกับ โอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไปนั้น พบว่า การมีเครื่องมือในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไปได้

ผลการศึกษาพบว่า มีความสอดคล้องบรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดและเป็นต้นแบบในการจัดการความรู้ไปยังหน่วยงานอื่นๆภายในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไปได้

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้สรุปตามกระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ (Define)

1. การศึกษาองค์กร ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งการคัดเลือกหัวข้อความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของคณะฯ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ตามแนว ของกพร. (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2547) ส่วนของการบ่งชี้ความรู้ คือ การระบุประเด็นความรู้ รูปแบบ และผู้รู้ที่สอดคล้องกับนโยบาย ขอบเขตและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ตามรูปแบบของณพิสิษฐ์จักรพิทักษ์ (2552) คือการตรวจสอบและระบุหัวข้อความรู้ด้วย และแนวคิดความคิดของบดินทร์วิจารณ์ (2547) ที่บอกว่าเป็นขั้นตอนที่พยายามตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

2. การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Create)

การคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถสำหรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ และการค้นหาและเปรียบเทียบความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้สอดคล้องตามแนวคิดของน้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ซึ่งเห็นว่าความสามารถของคนในองค์กรต้องมุ่งเน้นในเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบบริหารจัดการระบบการทำงานต่างๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงาน ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก สอดคล้องกับที่บดินทร์วิจารณ์ (2547) ได้

กล่าวไว้ว่าการให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding, Recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายโอนองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ ซึ่งบางทฤษฎีเน้นถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรด้วย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมีใจแบ่งปัน เต็มใจแบ่งปันความรู้ ไม่ได้ถูกบังคับให้ทำการถ่ายทอดความรู้แต่อย่างใด ซึ่งจะสอดคล้องกับรูปแบบของการสร้างระบบบริหารจัดการความรู้ ของ Nonaka และ Takeuchi (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) ที่กล่าวไว้ว่าการบังคับ-เชื้อเชิญให้ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มาเขียนบรรยายความรู้ของตนเองในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ นั้น มักจะประสบความล้มเหลวตามมาด้วยสาเหตุหลายประการ เป็นต้นว่า การถ่ายทอดความรู้ต้องอยู่บนพื้นฐานความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ ซึ่งหากมีการบังคับแล้ว ความรู้ที่มีอยู่ 100% อาจถูกถ่ายทอดออกมาเพียง 20% เท่านั้น และก็จะถูกตั้งคำถามต่อไปว่า “เขาจะได้อะไร?” และหากถ่ายโอนความรู้หมดแล้ว คุณค่าของเขาจะอยู่ที่ไหน?

3. การเสาะหา และจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Capture)

การศึกษาครั้งนี้ ใช้เครื่องมือในการจับความรู้จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและเลือกเครื่องมือในการจับความรู้ครั้งนี้คือ การประยุกต์ใช้แบบจำลองความรู้ CommonKADS ตามลักษณะของปัญหาโดยทั่วไป (Generalize) และการวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) ด้วยการจับความรู้ วิเคราะห์ความรู้ และสังเคราะห์ความรู้ หลังจากนั้นจึงนำมาจัดทำเป็นแผนที่ความรู้แต่ละหัวข้อ เพื่อแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดต่างๆ ของความรู้ ซึ่งความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้มีทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) นำมาสังเคราะห์ให้อยู่รูปแบบที่เข้าถึงได้ง่ายสอดคล้องกับ มองเห็นส่วนที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน และปรับองค์ความรู้ให้เหมาะสม (Refine knowledge) องค์ความรู้ใหม่ต้องจัดให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้งานเชิงปฏิบัติได้ ดังนั้น องค์ความรู้แบบ Tacit ต้องเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบ Explicit (Turban, Leidner, Mclean & Wetherbe, 2007) สอดคล้องกับ โมเดลที่ Nonaka กับ Takeuchi (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ที่เป็นนัย มีสองมิติ คือทางเทคนิคกับทางการเข้าใจ มิติทางเทคนิค คือ ที่ตีวงรอบสารสนเทศและความเชี่ยวชาญหรือฝีมือที่เราเรียกรวมว่า “know-how” มันคือ ความเชี่ยวชาญที่ช่างฝีมือสะสมไว้จากประสบการณ์หลายๆ ปี ส่วนมิติทางการเข้าใจประกอบไปด้วย แบบแผน ตัวแบบทางจิตใจ ความเชื่อ และการเข้าใจที่เสนอมุมมองของความเป็นจริง (มันคืออะไร) และ ทักษะของอนาคต (มันจะเป็นอย่างไร) และรูปร่างที่เราเข้าใจโลกรอบๆ ตัวเรา ความรู้ที่เป็นนัยๆ มักเป็น ความรู้ที่สำคัญสุดในองค์กร เพราะมันจำเป็นต่อการ

สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ และความรู้อื่นๆ ขององค์กรเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของความรู้ที่เป็นนัยๆ และ

4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share)

การศึกษานี้ได้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแบ่งปัน เติมเต็มความรู้ให้กับผู้สนใจไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ บุคลากรหรือนักศึกษา สอดคล้องกับคู่มือการจัดการดำเนินการจัดการความรู้ที่กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (คู่มือการจัดการดำเนินการจัดการความรู้, 2549)

รวมทั้งได้จัดทำเว็บไซต์สำหรับแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ โดยเลือกใช้ โปรแกรม Windows SharePoint Service 3.0 ซึ่งคุณสมบัติหลักของระบบคือเป็น Web Portal ที่รองรับการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ไมโครซอฟท์, 2550: ออนไลน์) สอดคล้องกับที่พรณี สวนเพลง (2552) ได้กล่าวไว้ว่าเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาจนำสิ่งที่มีอยู่เดิมมาปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยการดำเนินการ หรือโดยการนำเทคโนโลยีหรือคอมพิวเตอร์มาช่วย ทำให้องค์กรมีการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะช่วยทำให้การค้นหา การจัดเก็บ และการนำไปใช้ของความรู้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าในอดีตมาก เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology)

5. การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use)

การศึกษานี้ มีการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในส่วนของการจัดการเรียน การสอน การบริหารงาน การปฏิบัติงานประจำวัน ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ยกระดับความรู้ของตนเอง พัฒนาตนเองและพัฒนางานสอดคล้องกับแนวคิดที่บดินทร์ วิจารณ์ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) กล่าวไว้การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use) ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น และเกิดเป็นวงจรความรู้ SECI Model ของอิกุจิโร โนนากะ ที่สร้างความรู้ในองค์กร ซึ่งจะขยายฐานและความลึกขององค์ความรู้ให้เติบโตขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต (อ้างถึงในบดินทร์ วิจารณ์, 2547:130-134) และนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะ

แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; วิจารณ์ พาณิช, 2548 และ Andersen, 2005)

6. การประเมินผลระบบการจัดการความรู้ (Evaluate) โอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้การดำเนินการประเมินทั้งในส่วนของการระบบการจัดการความรู้ โอกาสแนวทางในการพัฒนาต่อไป เป็นไปตามการวัดความรู้ และการวัดดำเนินการ (Allee, 1997) ที่กล่าวไว้ว่า การวัดความรู้ เป็นการวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการถ่ายทอดความรู้ คุณค่าของความรู้ รูปแบบของความรู้ โอกาสความรู้ รวมทั้งแนวคิดของณพศิษฏ์ จักรพิทักษ์(2552) ที่กล่าวไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ต้องมีการวัดประเมินผลการจัดการความรู้ด้วย และแนวคิดของบดินทร์ วิจารณ์(2547) ที่กล่าวถึงการวัดและประเมินผล (Measurement) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งของปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมในการจัดการความรู้ให้ราบรื่น ประสบผลสำเร็จในองค์กร "ไว้ว่าหากไม่มีการวัดผลดำเนินการ เราจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้"

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการพัฒนาระบบจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ งานนโยบายและแผน และประกันคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อค้นพบ คือ

1. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ควรเริ่มต้นจากการศึกษาองค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดเรื่องการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ได้
2. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ควรจะมีการแบ่งประเด็นการจัดการความรู้ให้แตกย่อย และแบ่งหมวดหมู่ให้ชัดเจน ซึ่งจะง่ายต่อการพัฒนาระบบจัดการความรู้
3. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ควรมีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน ทั้งเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ควรจะมีความพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ เนื่องจากว่า เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ และหากเน้นเฉพาะที่เทคโนโลยีหรืออินเทอร์เน็ตโดยปราศจากความสนใจในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว การดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ จะเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

หากบุคลากรในองค์กรไม่เข้าใจและขาดความสนใจในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ก็อาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้

4. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ต้องมีโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานจัดการความรู้ ซึ่งในที่นี้หมายถึง ทีมงานการจัดการความรู้ ต้องมีความสามัคคีกัน มีใจแบ่งปัน มีความคิดเห็นที่ดีต่อการจัดการความรู้ สถานที่และ โสตทัศนูปกรณ์ จะต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการเรียนรู้ด้วย
5. การพัฒนาระบบจัดการความรู้ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการความรู้ สำหรับใช้ในขับเคลื่อนกระบวนการในการจัดการความรู้ด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการพัฒนาระบบจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ งานนโยบายและแผน และประกันคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับปรับปรุงการจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับปรับปรุงการจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ คือ

1. ควรมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ประมาณเดือนละ 1-2 กิจกรรม ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสนใจติดตามอยู่เสมอ
2. การตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COPs) ควรจะขยายไปยังหน่วยงานอื่นๆด้วย เช่น หน่วยการเจ้าหน้าที่ ซึ่งรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล และเป็นหน่วยงานที่มีภาระงานสำคัญแก่การจัดการความรู้

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบจัดการความรู้ของคณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หากทางคณะฯ จะมีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะตามกระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ (Define)

ขั้นตอนนี้จะเริ่มตั้งแต่ กำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือ การปฏิบัติงาน หรือการหาองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กร คืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับ

คู่แข่งได้อย่างเด่นชัด เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร ส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับทั้งในส่วนของโครงสร้างองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่า

- วิสัยทัศน์ขององค์กร ควรมีการถ่ายทอดจากองค์กรสู่ตัวผู้ปฏิบัติให้เข้าใจ รับรู้ และซึมซับ เพื่อที่จะได้ค้นหาข้อบกพร่องของตัวเองที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ต้องการเพื่อกระตุ้นให้เกิดพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร ควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถสร้างส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน และเนื่องจากว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกัน นั้น ในช่วงแรกนั้นควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และหากใครหรือหน่วยงานใดมีการจัดการความรู้ ก็ควรจะมีการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานอื่นด้วย
- การพัฒนาระบบจัดการความรู้ภายในหน่วยงานนั้น ควรได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารเป็นหลัก ตลอดจนความมือจากบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

2. การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Create) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดทำระบบ Management

Information System (MIS) สำหรับใช้ในการบริหารจัดการภายในคณะฯ ทั้งในส่วนงานประจำวัน และข้อมูลสำหรับใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งฐานข้อมูลดังกล่าวได้มีการเก็บรวบรวมความเชี่ยวชาญด้านต่างๆของคณาจารย์ และบุคลากรเอาไว้ด้วย ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าหากนำฐานข้อมูลดังกล่าวมาจัดกลุ่มความเชี่ยวชาญต่างๆ ก็น่าจะช่วยให้คณะฯสามารถค้นหาและใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลดังกล่าวไปสู่การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญภายในคณะฯได้ และหากคณะฯได้พิจารณาแล้วว่าผู้เชี่ยวชาญในประเภทความรู้ที่ต้องการ ไม่มีหรือยังไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แท้จริงได้ ก็ต้องมีการสนับสนุน โดยการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือส่งไปอบรมในเรื่องนั้นๆเพิ่มเติม

3. การเสาะหา และจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Capture)

นอกจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดทำระบบ Management Information System (MIS) สำหรับใช้ในการบริหารจัดการภายในคณะฯ ดังที่กล่าวในหัวข้อก่อน

หน้านี้แล้วนั้น คณะฯ ยังมีการจัดทำระบบ TOR-JA ของบุคลากรซึ่งได้มีการบันทึกภาระงานประจำวัน และวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆที่พบในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเช่นกันว่าหากนำฐานข้อมูลวิธีการจัดการกลุ่มปัญหาต่างๆมาวิเคราะห์ จัดกลุ่มความรู้ให้สอดคล้องกับความรู้ที่คณะฯต้องใช้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งจัดเก็บให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นระบบ เข้าถึงได้ง่าย และจัดการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคตหากคณะฯจะมีการจัดการความรู้อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงานอื่นในคณะฯที่จะนำไปจัดการความรู้ในหน่วยงานของตนเองต่อไป

4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share)

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าในการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น จะต้องเริ่มตั้งแต่การมีกระบวนการที่ชัดเจน ตัวของบุคลากรต้องรับรู้ เข้าใจ มีใจแบ่งปันความรู้ เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ควรให้แทรกซึมอยู่ในกระบวนการทำงาน ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ หรือเป็นภาระงานที่ต้องกระทำเพิ่มเติม ซึ่งการแบ่งปันนั้นยังมีหลายวิธีที่คณะฯยังไม่เคยได้มีการนำมาใช้ เช่น การทำงานข้ามสายงาน การสับเปลี่ยนงาน หรือ การยืมตัว หรือการนำเครื่องมือจัดการความรู้มาใช้ เช่น

- การทำ Web Portal ซึ่งในปัจจุบันได้จัดทำไปบ้างแล้วเฉพาะหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพศาสตร์ 5 หน่วยงาน ซึ่งในอนาคตนั้น ควรจะต้องมีการขยายไปยังหน่วยงานอื่นๆด้วย
- การเขียน Blog ซึ่งในปัจจุบันคณะฯมีเทคโนโลยีสนับสนุนอยู่แล้ว (Windows SharePoint Services) เพียงแต่ขาดการนำไปปฏิบัติและเผยแพร่อย่างจริงจัง
- การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice: COP) จะต้องจงใจให้คนในคณะฯ เกิดความสมัคร สนใจ เรียนรู้ และร่วมแบ่งปันในเรื่องราวที่สนใจร่วมกัน ไม่ใช่เกิดจากการกำหนดโดยภาระงานหรือตำแหน่งงานซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมไม่รู้สึกรักที่จะสนใจ ใส่ใจในการเข้าร่วมกับชุมชนนักปฏิบัติดังกล่าว

5. การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use)

การใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเอง ตามรูปแบบ กระบวนการต่างๆ และเครื่องมือที่องค์กรมีอยู่

6. ประเมินผลระบบการจัดการความรู้ (Evaluate) โอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ในขั้นตอนสุดท้ายนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพของการถ่ายทอดความรู้ หรือว่าโอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าควรจะมีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลควรควรเพิ่มการพิจารณาว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ (Output) หรือประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome) หรือแม้แต่ข้อเสนอแนะอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีสนับสนุนต่างๆ

5.4.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ด้วย
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่นำด้วย IT และการจัดการความรู้ที่นำด้วยคน เพื่อนำมาประสานสอดคล้องกัน เนื่องจากการจัดการความรู้ด้าน IT ด้านเดียว มีข้อจำกัดในการที่ไม่สามารถเข้าไปจัดการกับความรู้ที่อยู่ในตัวคน ได้

5.4.4 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้ง การทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับถ่ายทอดความรู้ในองค์กรภาคเอกชน และองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรด้านการศึกษา ซึ่งแนวคิดอาจจะไม่สอดคล้องกับองค์กรที่ได้ศึกษาอยู่
2. การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งแสดงผลในระยะยาว แต่ในการศึกษาครั้งนี้ สามารถทำการศึกษาภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดสั้นๆ ช่วงหนึ่งเท่านั้น จึงไม่สามารถทำได้ครอบคลุมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ