

รูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดภายในและภายนอก
ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ผ่านนิทรรศการ
A Model of Critical Knowledge Transfer within and outside
Golden Jubilee Medical Center through Exhibitions

วนิดา ธนากรกุล^{1*} ศลิษา ธาระสวัสดิ์² ธนะเมษฐ์ เชาวจินดาร์ช³
กัญญาภักดิ์ เงินอินตะ⁴ วรยา ร้ายศรี⁵
Wanida Thanakornkul^{1*}, Salisa Tarasawat², Thanames Chaojindarach³,
Kanyaphak Ng-erninta⁴, Woraya Raisri⁵

บทคัดย่อ

การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งมีการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย แต่ที่นิยมคือผ่านการจัดนิทรรศการด้วยโปสเตอร์ ซึ่งมีข้อดีคือสามารถเผยแพร่ความรู้ในขอบข่ายที่กว้างขวางและต้นทุนต่ำ การถ่ายทอดจัดอยู่ในรูปแบบเข้ารหัส (Codified) เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นหลัก แต่ถูกมองว่าสำคัญของการจัดการความรู้ในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนคือ การถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) เพื่อนำความรู้กลับไปใช้ใหม่และเกิดนวัตกรรมจึงน่าสนใจว่า การถ่ายทอดความรู้ผ่านนิทรรศการในรูปแบบใด และมีปัจจัยร่วมอื่นๆ อะไรที่จะเอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษารูปแบบการถ่ายทอดความรู้ผ่านนิทรรศการทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพในด้านทัศนคติ พฤติกรรม และวิเคราะห์ต้นทุน

วิธีการ: วิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาย้อนหลัง (retrospective study) เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามด้านทัศนคติ และความตั้งใจในการเปลี่ยนพฤติกรรม โดยนำมาวิเคราะห์แยกกลุ่มให้เป็นแบบแผน (Knowledge taxonomy) และวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดงานผ่านการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าชมนิทรรศการภายในของงานการศึกษา วิจัยและวิชาการ ในงานสัปดาห์คุณภาพ (Quality Week) ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก และผู้เข้าชมนิทรรศการภายนอก หัวข้อการจัดการความรู้ KM 4.0 ในงาน “KM Day ยศ.ท.ร.2017” จัดโดย กรมยุทธศึกษาทหารเรือ เพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Research) และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิให้เห็นความแตกต่างของการจัดงานสองนิทรรศการ

^{1,2,3} ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานการศึกษา วิจัย และวิชาการ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล

⁴ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิจัย งานการศึกษา วิจัย และวิชาการ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล

⁵ ตำแหน่งพนักงานห้องสมุด งานการศึกษา วิจัย และวิชาการ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล

* corresponding author: wanida.tha@mahidol.ac.th

ผลการศึกษา: จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 70 และ 20 คนในนิทรรศการภายในและภายนอกตามลำดับ สรุปได้ว่าความรู้ที่ตรงประเด็นกับความรู้สำคัญยิ่งยวดที่นำเสนอในกลุ่มภายในจะดีกว่ากลุ่มภายนอกเล็กน้อย แต่ทั้งสองมีความตรงประเด็นประมาณร้อยละ 50 และผลการวิเคราะห์ค่าต้นทุนการนำเสนอโปสเตอร์ในนิทรรศการประมาณ 7,421.32 บาทต่อครั้ง

อภิปราย: การวิจัยสรุปว่า มีความแตกต่างของการถ่ายทอดในงานนิทรรศการทั้งสอง แม้จะเป็นความรู้สำคัญยิ่งยวดทั้งคู่ กล่าวคือหัวข้อ KM 4.0 เป็นการจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและส่งมอบความรู้ที่มีคุณค่าสู่ผู้รับบริการสุดท้ายได้ ส่วนหัวข้อค่านิยม GJMC โดยเน้น M คือ Mastery จะทำให้บุคลากรรับรู้ค่านิยมองค์กรสามารถเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรหรือ Purpose ได้ เป็นคำตอบของการทำงานแต่ละวันว่าทำเพื่ออะไร การนำเสนอหัวข้อทั้งสองเรื่องเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกและชัดแจ้ง (Tacit and Explicit Knowledge) แต่หัวข้อ KM 4.0 เป็นความรู้ระดับองค์กร หรือ Organizational knowledge ส่วนหัวข้อค่านิยม GJMC เป็นความรู้ระดับบุคคล หรือ Individual knowledge ที่สามารถพัฒนาขึ้นเป็น Group และ Organizational knowledge ได้ในเวลาต่อมา

สรุป: รูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวด (Critical Knowledge) ควรคำนึงถึงภาพรวมนอกเหนือจากเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการความรู้แล้ว ยังต้องเชื่อมโยงกับโครงสร้างความรู้ (Knowledge foundation) อันได้แก่ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและระบบการถ่ายทอดความรู้ จึงควรทำความเข้าใจกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้าน Cognitive, affective และ Behavior รูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยชิ้นนี้มีต้นทุนต่ำและสามารถเป็นรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศ ในการถ่ายทอดองค์ความรู้

คำสำคัญ: รูปแบบ การถ่ายทอดความรู้ ความรู้สำคัญยิ่งยวด นิทรรศการ

Abstract

Background: Knowledge transfer is one process in operations of knowledge management, accomplished through various tools among which poster exhibition is very commonly used by virtue of its wide dissemination and low cost. However, the content is codified so that explicit knowledge is mostly transferred. Tacit knowledge is key to sustain any organization in terms of reuse and competitive innovation. What model of this simple poster exhibition is effective and what other factors could enhance knowledge transfer?

Objectives: To study a model of knowledge transfer through exhibitions both inside and outside the organization that affects attitude and behavior, including cost analysis.

Methods: A retrospective study of questionnaires on attitude and commitment of knowledge reuse of audiences in Quality week at Golden Jubilee Medical Center and KM Day at Naval Education Department, for descriptive result presentation and comparison between the two. Answers and comments were classified and categorized under concepts of knowledge epistemology, ontology and taxonomy.

Results: Seventy and 20 people answered the questionnaires for inside and outside exhibitions respectively, revealing a slightly relevance in knowledge intended for transfer in the former. However the relevance accounted approximately for only 50 percent. Cost per each exhibition was around 7,421.32 Baht.

Discussion: The knowledge about KM 4.0 and organizational core values, GJMC- mastery emphasized, was critical: it impacts end-customers and organizational strategy. The knowledge transfers in both places differed in knowledge relevance and knowledge ontology either individual or group, which could spiral up to organizational, with low cost. Critical knowledge, how to organize and knowledge foundation like culture, environment and system were discussed.

Conclusion: The proposed model based on knowledge management theories was sound and reasonable, emphasizing further profound planning in the future knowledge transfer.

Keywords: Knowledge management, KM, Knowledge transfer, Poster exhibition, Model

หลักการและเหตุผล

การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งถ่ายทอดระดับบุคคล กลุ่มหรือองค์กร กล่าวคือเป็นการถ่ายทอดความรู้จากผู้ไปยังผู้ที่ต้องการความรู้ หรือการได้มาซึ่งความรู้ของผู้ที่ต้องการความรู้ โดยมีหลักการที่สำคัญที่สุดคือ อย่า “จัดการความรู้แบบปูพรม” ให้ดำเนินการเฉพาะความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่เรียกว่าความรู้ที่สำคัญยิ่งยวดเท่านั้น เพราะเป็นความรู้ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Critical Knowledge) (วิจารณ์ พานิช, 2559) ความรู้นั้นมี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความคิดของบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ความรู้นี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น ตำรา

วารสาร หนังสือ คู่มือต่างๆ วิดีทัศน์ หรืออยู่ในรูปอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

เครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้ความรู้กระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรมีความหลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร เช่น สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง วิดีทัศน์ การเยี่ยมชมงาน ทัศนศึกษา การหมุนเวียนหน้าที่/เปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง การสื่อสารด้วยการเขียน เป็น การบันทึกรายงานประกาศข่าวสารการประชุม ผูกอบรมภายใน แต่ปัจจุบันการจัดแสดงนิทรรศการ ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารสำหรับการให้ความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนไปยังกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถเข้าชมได้พร้อมๆ กัน ตามวันเวลาที่จัดแสดง จึงเป็นการประหยัดเวลาและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายภายในเวลาที่รวดเร็ว ยังมีรูปแบบที่น่าสนใจจะสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้เข้าชมได้เป็นอย่างดี เป็นผลทำให้ผู้ชมเกิดความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่จัดแสดง ซึ่งจะส่งผลดีต่อหน่วยงานและองค์กร และผู้ชมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ตามความต้องการ ดังนั้นการจัดนิทรรศการในแต่ละครั้งจึง

ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และคำนึงถึงเป้าหมายและความคุ้มค่า

นิทรรศการ คือ รูปแบบหรือวิธีการถ่ายทอดความรู้โดยนำเอาวัสดุอุปกรณ์หรือสื่อมาผสมผสานกันและนำเสนออย่างเป็นระบบ เช่น ภาพของจริง หุ่นจำลอง เอกสาร คำแนะนำ สไลด์ วิดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เพื่อกระตุ้นความสนใจและทำให้ผู้ดูเกิดความเข้าใจในเนื้อหาของนิทรรศการได้รวดเร็วขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรง โดยผู้ชมสามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า

ตามทฤษฎี ทศนคติ พฤติกรรม Roger (1978 อ้างใน ศิริวรรณ ว่องวิรุฒ, 2553, หน้า 55) ได้อธิบายว่า เมื่อผู้รับสารได้รับสารก็จะทำให้เกิดความรู้ เมื่อเกิดความรู้ขึ้น ก็จะทำให้เกิดทัศนคติ และขั้นตอนสุดท้ายคือก่อให้เกิดการกระทำ นั้นหมายความว่า เมื่อบุคคลมีความรู้ มีเจตคติอย่างไรมักจะแสดงพฤติกรรมออกมาตามนั้น เช่น กิจกรรมการรณรงค์ต้องเน้นไปที่การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการเพิ่มพูนความรู้ สร้างทัศนคติที่ดีกับกิจกรรมรณรงค์ จนส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่กลุ่มผู้สร้างกิจกรรมรณรงค์ต้องการให้เป็น

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายทอดความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม จะมีลักษณะเป็นไปในเชิงเส้นตรง นั่นคือการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ส่งสาร จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติตามผู้ส่งสาร ต้องการและส่งผลไปยังการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด แต่บางครั้ง ก็อาจมีช่องว่างระหว่างการถ่ายทอดความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรม นั่นคือการถ่ายทอดความรู้เปลี่ยนแปลง แต่ทัศนคติไม่เปลี่ยน หรือผู้ส่งสารมีการเปลี่ยนทัศนคติ แต่ไม่เปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เช่นกัน ซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดความรู้นั้นก็ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมตามผู้จัดคาดหวังไว้เช่นกัน

ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกได้วิเคราะห์แล้วว่า “ความรู้เรื่องค่านิยมขององค์กร” และ “KM 4.0” เป็นความรู้สำคัญยิ่งยวด เพราะการที่บุคลากร

รับรู้เรื่องค่านิยมจะทำให้กำหนดจุดประสงค์ (Purpose) ของการทำงานได้ ส่วน KM 4.0 เป็นการจัดการความรู้ที่นำบริการหรือ Knowledge-based service จะส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้าเป็นสำคัญ (วิจารณ์พานิช, 2559) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดภายในและภายนอกศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกผ่านนิทรรศการ ในลักษณะการศึกษาย้อนหลัง ด้วยข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าชมนิทรรศการในงานสัปดาห์คุณภาพ (Quality Week) เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2560 ซึ่งเป็นการจัดแสดงภายในองค์กร และนิทรรศการการจัดการความรู้ KM 4.0 ในงาน "KM Day ยศ.ทร. 2017 สร้างฐานความรู้ ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพ" เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2560 ซึ่งเป็นการจัดแสดงภายนอกองค์กร โดยวัดประเมินความพึงพอใจ ทัศนคติและพฤติกรรมที่อาจเปลี่ยนแปลง จากความตั้งใจนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพของการถ่ายทอดความรู้อันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของศูนย์การแพทย์ฯ ในการส่งเสริมการวิจัย สนับสนุนการเรียนการสอนและการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการถ่ายทอดความรู้ผ่านนิทรรศการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในด้านทัศนคติ พฤติกรรม และความคุ้มค่า

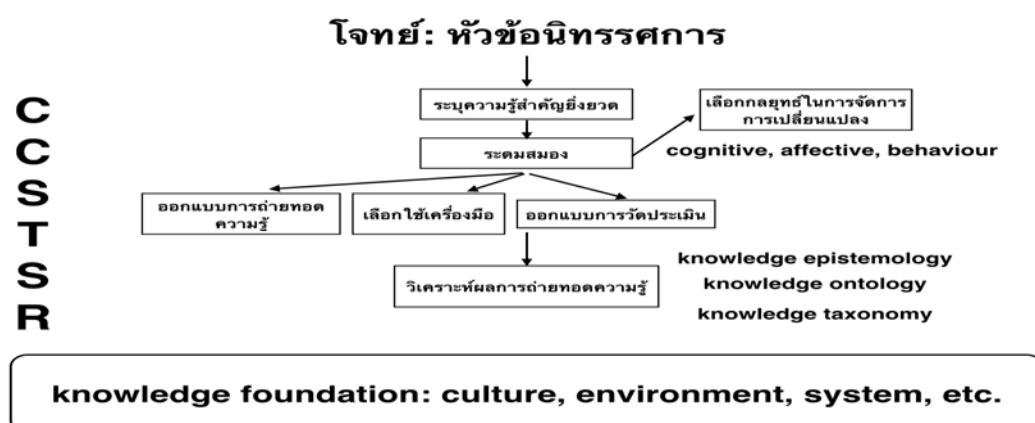
วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดภายในและภายนอกศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ผ่านนิทรรศการ” เป็นการวิจัยย้อนหลัง (Retrospective study) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้านทัศนคติ และความตั้งใจในการเปลี่ยนพฤติกรรม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแยก

หมวดหมู่ให้เป็นแบบแผน (Knowledge taxonomy) และการวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดงาน เพื่อนำเสนอในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Research) และศึกษาความแตกต่างของการจัดนิทรรศการภายนอกและภายในองค์กร โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นผู้เข้าร่วมงาน และชมนิทรรศการที่ทางหน่วยงานได้จัดแสดงขึ้นที่บูธ ทั้ง 2 นิทรรศการคือ ในงาน "KM Day ยศ.ทร." ที่จัดแสดงนิทรรศการภายนอกองค์กร และกิจกรรมงานสัปดาห์คุณภาพ ที่จัดแสดงนิทรรศการภายในศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานกรมยุทธศึกษาทหารเรือ และบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ที่เข้าเยี่ยมชมบูธนิทรรศการ

กระบวนการประกอบด้วยการวางแผนเพื่อระบุความรู้สำคัญยิ่งยวดที่จะมุ่งถ่ายทอด ได้แก่ KM 4.0 และค่านิยม GJMC ซึ่งเป็น Core Value GJMC ประกอบด้วย G คือ Giving ความเสียสละ อุทิศตน J คือ Jointly ประสานความร่วมมือ M คือ Mastery รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล และ C คือ Continuous & Certainty ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งในกิจกรรมครั้งนี้ได้เน้นตัว M คือ Mastery รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผลของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก โดยสื่อในเรื่อง

1. Self-Directed คือมีสติควบคุมตนเองได้ สร้างวินัยในการดำเนินชีวิต ควบคุมจิตใจและอารมณ์ ให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ไม่ต้องให้ใครบังคับ 2. Personal Learning รักการเรียนรู้จนขวนขวาย ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้รู้แจ้งรู้จริงอย่างสม่ำเสมอและนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ปรับปรุงงาน 3. Agility กระตือรือร้น ว่องไว กระฉับกระเฉง สนใจวิทยาการ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คิดไตร่ตรองและนำเสนอแนวทางใหม่ที่เฉียบคมเหมาะสม 4. System Perspective คิด พูด ทำอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน อธิบายที่มาที่ไป สมเหตุสมผล ตรวจสอบได้ สำหรับการจติดนิทรรศการภายนอกและภายในองค์กรตามลำดับ การออกแบบนิทรรศการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดเพื่อออกแบบประเมินด้วยแบบสอบถาม 2 ข้อ ในเรื่องทัศนคติและความตั้งใจที่จะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในงานประจำ 2) การระดมสมองการจัดรูปแบบนิทรรศการในรูป Mind map 3 มิติ การทำโปสเตอร์ กิจกรรม 3) การบูรณาการเทคโนโลยีในการนำเสนอเพื่อดึงดูดความสนใจและการกระตุ้นการเข้าร่วม 4) การจัดรูปแบบโปสเตอร์ 5) การกำหนดหน้าที่ผู้นำเสนอ 6) การวัดประเมินผลการนำเสนอและการสรุปบทเรียน



ภาพแสดงรูปแบบที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ในสองนิทรรศการ

จากภาพคำอธิบาย CCSTR หมายถึง Create, capture, share, transfer, store และ Reuse

ตามลำดับ ในภาพรวมจะเห็นการถ่ายทอดความรู้นี้เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ ได้แก่ การ

สร้าง (Create) การดักจับ (Capture) การแลกเปลี่ยน (Share) การถ่ายทอด (transfer) การเก็บ (Store) และการนำกลับมาใช้ (Reuse) ซึ่งทั้งหมดจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้ (Knowledge foundation) ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งแวดล้อมและระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ที่อ้างอิงจะใช้กระบวนการการจัดการความรู้ที่เป็นที่รู้จักคือ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่ได้เสนอ



Nonaka ได้อธิบายขั้นตอนการสร้างและถ่ายโอนความรู้ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน กล่าวคือ 1) Socialization เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Tacit Knowledge สู่ Tacit Knowledge เป็นการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคล โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน อาจอยู่ในรูปแบบของการพูดคุยระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ หรือรูปแบบ การประชุมพูดคุย เป็นต้น 2) Externalization เป็นการดึงความรู้จาก Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge เป็นการดึงความรู้จากภายในตัวคน ถ่ายทอดออกเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำรา คู่มือ เป็นต้น 3) Combination เป็นการรวบรวมความรู้ที่ได้จาก Explicit Knowledge สู่ Explicit Knowledge คือการรวบรวมความรู้จากหนังสือ ตำรา Explicit Knowledge มาสร้างเป็นความรู้ ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ 4) Internalization เป็นการนำความรู้จาก Explicit

แนวคิดว่าความรู้ของคนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก (Tacit) ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานหากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่เกิดขึ้น และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่ง SECI Model จะเป็นการอธิบายการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่ ตามรูปภาพดังนี้

Knowledge กลับเข้าไป เป็น ความรู้ Tacit Knowledge คือการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง กระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ยิ่งสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น

องค์ประกอบของวงจรความรู้ มีดังนี้

1. คน (People) ในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็น กลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา

สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ
 ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ

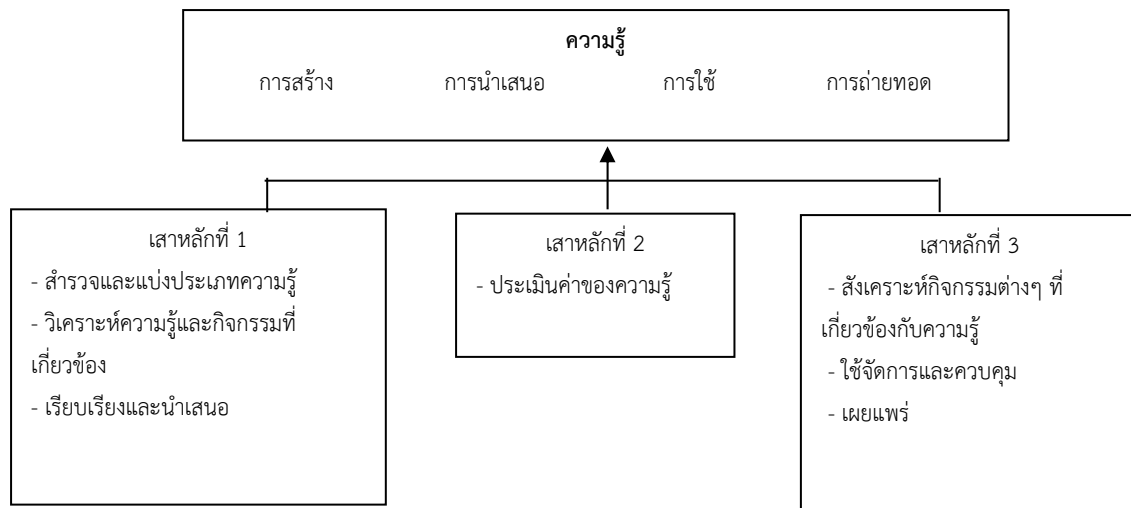
2. ด้านกระบวนการ (Process) กระบวนการ
 ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและ
 ขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภท
 ของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายใน
 และภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควร
 นำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้เหล่านั้นมากำหนด
 โครงสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)
 การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น
 เครื่องมือ เพื่อจะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ใน
 องค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นใน
 เวลาและรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ

สรุปได้ว่าองค์กรสามารถนำเครื่องมือในการ
 จัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งใช้
 หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้งสามารถนำเอา
 เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการ
 แลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้น

เกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและ
 วัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge
 Management Cycle) คือความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ
 เริ่มต้นจากบุคคลในองค์กรนั้นๆ แล้วความรู้นั้นถูก
 ถ่ายทอดมาสู่องค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า
 อย่างมากต่อองค์กรนั้นๆ ตามแนวคิดของ
 K. Wiig (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบ เป็น 3 กลุ่ม
 เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of
 Knowledge Management) โดยแต่ละเสาจะ
 ประกอบด้วยการสร้าง (Create) การนำเสนอ
 (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer)
 ความรู้ ดังแสดงในภาพนี้



ภาพแสดงเสาหลักของการจัดการความรู้
 ที่มา : K.Wiig (1993)

ระดับของความรู้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กร
 สามารถกำหนดรูปแบบการสร้างและการถ่ายทอด

ความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จากแนวคิดของ
 James Brian Quinn (2537) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น

4 ระดับคือ Know-what, know-how, know-why และ Care-why ดังนี้

- Know-what รู้ว่าคืออะไร เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้นคืออะไร เป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่อาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในงานได้

- know-how รู้วิธีการ เป็นความรู้ในภาคทฤษฎีและมีการนำไปปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มเกิดความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริง สามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงาน

- know-why รู้เหตุผล เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

- Care-why ใส่ใจกับเหตุผล เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ใด อาจถึงจุดบรรลุในเรื่องความรู้นั้นๆ สามารถนำความรู้มาประยุกต์และหยิบใช้ได้อย่างเหมาะสม บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะพบความสำเร็จ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อยอดได้

มุมมองการจัดการความรู้ดังกล่าวจะอธิบายระดับความรู้ของทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้รับ การจัดนิทรรศการภายนอกองค์กรจะเห็นระนาบของระดับความรู้ของผู้ถ่ายทอดไปถึงผู้รับมีลักษณะของความเชี่ยวชาญกว่าไปยังระดับทั่วไป ส่วนนิทรรศการภายในองค์กร ระดับระหว่างทั้งคู่ใกล้เคียงกัน ทศนคติ ความสนใจและความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมย่อมแตกต่างกัน กล่าวคือ หากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ถ่ายทอด ความรู้มีแนวโน้มที่จะ “ให้” (Care why) ซึ่งควรนำมาพิจารณาในการวางแผนการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้พอจะสรุปได้จากการศึกษาของ J Ajith และคณะ ที่ใช้แปดมิติในการแบ่งกลุ่มรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ Study, knowledge, agents, flow, mechanism, contextual factor, geography และ Business context โดย Flow ประกอบด้วย Internal flow, inflow และ Outflow เช่น ระหว่างสมาชิกภายในทีม จากภายนอกสู่ภายในทีมและจากภายในทีมสู่ภายนอก ตามลำดับ ส่วน Mechanism มีความหลากหลาย อาจใช้ Framework ของ Argot และคณะ ที่เสนอว่าความรู้จะถูกฝังใน 3 องค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ สมาชิก เครื่องมือและงาน การถ่ายทอดความรู้จะเกิดจากการเคลื่อนหรือปรับเปลี่ยนองค์ประกอบดังกล่าว อีกกลไกหนึ่งที่นิยมใช้อธิบายกันคือ Codification VS personalization ซึ่งเป็นการร่วมใช้เอกสารที่มีความรู้ส่วนกลางกับการเชื่อมโยงกับบุคคลไม่ว่าภายในหรือภายนอกองค์กร ตามลำดับ ดังนั้นรูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ที่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ศึกษานี้เป็น Flow ทั้งแบบ Inflow และ Outflow ผ่าน Mechanism คือ Codification ที่เข้ากับบริบทของประเทศกำลังพัฒนาและการวิจัยในเรื่องรูปแบบตลอดจนประสิทธิภาพปรากฏน้อยในวารสาร

อีกทั้งงานวิจัยฉบับนี้ได้ผ่านการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ส่วนกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล รหัสโครงการ MU-CIRB 2017/169.2709 เรียบร้อยแล้ว

ผลการศึกษา

การถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดภายในศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกผ่านนิทรรศการ ได้เก็บรวบรวมแบบสอบถาม เป็นจำนวนทั้งสิ้น 70 ชุด นำมาระดมสมองเพื่อลงมติ (Consensus) เป็นหัวข้อตามการจัดกลุ่มความรู้ ได้แก่ Knowledge epistemology, ontology และ Taxonomy โดยสรุปผลดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลสรุปการจัดนิทรรศการภายในงานสัปดาห์คุณภาพ (Quality Week)

หมวดหมู่	ตรงประเด็น	ไม่ตรงประเด็น
KM	11	6
ไคเซ็น	8	6
Lean	9	15
R2R	8	7
รวม	36	34

การถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดภายนอก
ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกผ่านนิทรรศการ การ
จัดการความรู้ KM 4.0 ในงาน "KM Day ยศ.ทร.

2017 สร้างฐาน ความรู้ ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพ"ณ
ห้องประชุมบริพัตร จัดโดย กรมยุทธศึกษาทหารเรือ
ศาลายา ได้เก็บรวบรวมแบบสอบถาม เป็นจำนวน
ทั้งสิ้น 20 ชุด โดยสรุปผลดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลสรุปการจัดนิทรรศการภายนอกงาน "KM Day ยศ.ทร."

หมวดหมู่	ตรงประเด็น	ไม่ตรงประเด็น	เบ็ดเตล็ด
KM	3	3	14
รวม	3	3	14

แบบสอบถามที่ถามถึงความชอบหรือ
ประทับใจมากที่สุดในการชมนิทรรศการที่ ยศ.ทร.
พบว่าผู้ตอบจะให้ความเห็นในเรื่องกระบวนการที่จัด
นิทรรศการส่วนใหญ่ หรือเป็นคำตอบที่สั้นเกินไป

การวิเคราะห์ต้นทุน

การดำเนินการถ่ายทอดความรู้ผ่าน
นิทรรศการ มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนการจัดแสดงได้แก่

บุคลากร โปสเตอร์ การเดินทาง ซึ่งสามารถคิดเป็น
มูลค่าต้นทุน ดังนี้

- ต้นทุนบุคลากรที่ใช้ จำนวน 5 คน คิด
ตามแนวทาง Time-driven activity-based unit
cost

ตารางที่ 3 แสดงการคิดต้นทุนบุคลากร

ผู้จัดงาน	ฐานเงินเดือน	ต่อชั่วโมง (140 ชม.)	ใช้เวลาเตรียมการ	Unit Cost
คนที่ 1	29,000	207.14	4 ชั่วโมง	828.56
คนที่ 2	29,000	207.14	4 ชั่วโมง	828.56
คนที่ 3	23,000	164.28	4 ชั่วโมง	657.12
คนที่ 4	23,000	164.28	6 ชั่วโมง	985.68
คนที่ 5	11,500	82.14	10 ชั่วโมง	821.40
รวมเป็น				4,121.32

- ค่าโปสเตอร์ ต่อแผ่นๆ ละ 600 บาท จำนวน 5 แผ่น เป็นเงิน 3,000 บาท
- ค่าน้ำมันในการเดินทางไป-กลับ 300 บาท

- รวมต้นทุนงบประมาณ 7,421.32 บาท

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างของการถ่ายทอดในงานนิทรรศการทั้งสอง แม้จะเป็นความรู้สำคัญยิ่งยวดทั้งคู่ กล่าวคือ KM 4.0 เป็นการจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและส่งมอบความรู้ที่มีคุณค่าสู่ผู้รับบริการสุดท้ายได้ ส่วนค่านิยม GJMC โดยเน้น M คือ Mastery จะทำให้บุคลากรรับรู้อำนาจขององค์กร สามารถเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรหรือ Purpose ได้เป็นคำตอบของการทำงานแต่ละวันว่าทำเพื่ออะไร ทั้งสองเรื่องประกอบด้วยความรู้ที่ฝังลึกและชัดแจ้ง แต่ KM 4.0 เป็นความรู้ระดับองค์กร หรือ Organizational knowledge ส่วนค่านิยม GJMC เป็นความรู้ระดับบุคคล หรือ Individual knowledge ที่สามารถพัฒนาขึ้นเป็น Group และ Organizational knowledge ได้ในเวลาต่อมา

การวิเคราะห์ถึงระดับของความรู้ที่จะถ่ายทอดตาม Knowledge ontology ทำให้เห็นภาพรวมและสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดตลอดจนวางแผนการจัดการความรู้ให้ไปถึงเป้าหมายคือ Organizational memory เพื่อนำไป Reuse เพื่อให้องค์กรเกิดนวัตกรรมและแข่งขันได้ การพิจารณาแบ่งประเภทของความรู้ที่จะถ่ายทอดสอดคล้องตามหลักการของ Nonaka (1995) และ Wiig hierarchy (1993) ทำให้เห็นลักษณะของความรู้ว่าเป็นประเภทฝังลึกหรือชัดแจ้ง และสามารถเลือกกระบวนการถ่ายทอดได้อย่างเหมาะสม คือ Socialization และ Combination ตามลำดับ เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในนิทรรศการทั้งสอง จึงมุ่งเน้นเพิ่มการนำเสนอด้วยการสนทนาแลกเปลี่ยนแนวคิด กับการเตรียมแหล่งความรู้ที่ถอดรหัสแล้วในรูปตำราเพื่อให้อ่าน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการจัดนิทรรศการและนำเสนอด้วยโปสเตอร์ซึ่งเนื้อหาในสิ่งพิมพ์จัดเป็น Codified knowledge มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ได้แก่ ครอบคลุมจำนวนผู้เข้าชมได้อย่างมาก แต่การรับรู้การถ่ายทอดหากผ่านเพียงการอ่าน อาจไม่ลึกซึ้งและขาดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อันเป็นความรู้ฝังลึก กิจกรรมประกอบ ได้แก่ การเล่นเกม การใช้เทคโนโลยีเพื่อความดึงดูดความสนใจก็ล้วนมีความรู้ที่สามารถจัดการได้เช่นกัน แต่ในการจัดนิทรรศการนี้ที่อาศัยโปสเตอร์เป็นสื่อหลัก กิจกรรมดังกล่าวจึงเป็นส่วนของการกระตุ้นความสนใจ (Motivation) อันเป็นกลยุทธ์ของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งของการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ อันเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ผลการศึกษาจะเห็นว่า การถ่ายทอดความรู้ในนิทรรศการที่จัดภายในองค์กรจะดีกว่าที่จัดภายนอกองค์กรเล็กน้อย ตามตารางที่ 1 และ 2 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่ากระบวนการและแบบสอบถามในนิทรรศการภายในมีลักษณะที่จำกัดกรอบความคิดไว้ในลักษณะ Boundary กล่าวคือ ให้ผู้เข้าชมเปิดหนังสือตอบ และคำตอบในระยะเวลาที่สั้นเป็นตัวเร่งเกินไปสำหรับการประมวลผลความคิดให้เกิดการสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่ ส่วนแบบสอบถามในนิทรรศการภายนอกเป็นการถามกว้างๆ เพื่อให้ผู้ชมได้ทบทวนความรู้ภายในที่มีอยู่เดิม หาส่วนขาดและรับความรู้ส่วนใหม่เพื่อพัฒนาต่อไป อันเป็นแนวทางของ Reflection (เท็ดคักดี ผลจันทร์, 2560) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ คำตอบจึงไม่ตรงประเด็นกับความรู้สำคัญยิ่งยวดที่มุ่งหวังมากกว่า อย่างไรก็ตามสำหรับ

คำถามต่อมาที่ถามถึงความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไปในงานประจำเป็นการเชื่อมโยงความคิดว่าจะเกิดทัศนคติใหม่ที่แรงพอจนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้หรือไม่ ซึ่งเป็นส่วนที่ต้องวัดประเมินในการทำงานจริงในอนาคต

ข้อสังเกตในการจัดนิทรรศการทั้งสอง คือ ผู้เข้าร่วมเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่มีสาธารณชนภายนอก รูปแบบการจัดงานเป็นการสรุปผลงานด้านวิชาการของทุกหน่วยงานของยศ.ท. และมีหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมซึ่งได้แก่ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ส่วนการจัดภายในองค์กร ผู้เข้าชมเป็นบุคลากรที่คุ้นเคยกับผู้จัดนิทรรศการ ความแตกต่างได้แก่ ระดับความเชี่ยวชาญของความรู้นั้นๆ หรือ Expertise ในนิทรรศการ "KM Day ยศ.ท." มีศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นสถาบันการศึกษาและยอมรับความเชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบเพื่อขึ้นนำสังคม ส่วนนิทรรศการงานสัปดาห์คุณภาพ (Quality Week) เป็นความรู้ระดับใกล้เคียงกันของบุคลากร ดังนั้นภาพของการถ่ายทอดจึงอยู่ในระนาบที่แตกต่างกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ย่อมต้องอาศัยเครื่องมือและกลยุทธ์เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนผลลัพธ์ของการถ่ายทอดความรู้อาจไม่เกิดการสังเคราะห์เป็นความรู้ฝังลึกได้ตามที่คาดหวัง

ทั้งสองนิทรรศการได้ใช้รูปแบบการถ่ายทอดความรู้เหมือนกัน ได้แก่ การระบุความรู้สำคัญยิ่งยวดจากหัวข้อนิทรรศการ การระดมสมองเพื่อออกแบบการถ่ายทอดความรู้ การเลือกใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดการออกแบบประเมินการถ่ายทอดความรู้ ร่วมกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ อารมณ์และพฤติกรรม

สำหรับการวิเคราะห์ผลการวัดประเมินมีการใช้หลักการของการแยกหมวดหมู่ความรู้ (Knowledge taxonomy) ที่ผู้เข้าชมนิทรรศการรับได้เพื่อดูประเด็นความสอดคล้องกับความรู้ที่ประสงค์จะถ่ายทอด การประมวลความรู้ใหม่กับความรู้ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้เกิดความรู้ที่ฝังลึก จะเห็นว่าข้อคำถามในสองนิทรรศการมีความแตกต่างกัน คำถามปลายเปิดที่ให้

อิสระของความคิดจะทำให้ผู้รับการถ่ายทอดได้มีโอกาสใช้กระบวนการประมวลผลผนวกความรู้เข้าสู่ภายใน ที่เรียกว่า Internalization (Nonaka และ Takeuchi, 1995) การวิเคราะห์ด้วยหลักการ Knowledge epistemology ตามรูปแบบของ Nonaka ร่วมกับหลักการ Knowledge ontology ซึ่งแบ่งระดับความรู้ ทำให้เห็นภาพรวมของการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดขององค์กร ว่าควรเป็นความรู้ฝังลึก ซึ่งเครื่องมือที่ได้ผลคือ Socialization และเมื่อจำต้องถ่ายทอดผ่านโปสเตอร์ในนิทรรศการอันเป็นความรู้ที่เข้ารหัส หรือ ความรู้ชัดแจ้ง ควรเพิ่มเติมกระบวนการ Socialization ได้แก่ การมีวิทยากรร่วมอธิบาย พูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความเชี่ยวชาญด้วย คำถามอาจตีกรอบความคิดของผู้ตอบ ทำให้มีแนวโน้มที่จะคัดลอกข้อความที่จำได้ ซึ่งอาจไม่เกิดการประมวลผลของความรู้ใหม่ และไม่ถือว่าเป็นเป้าหมายหลักของการถ่ายทอดความรู้ จะเห็นว่าการถ่ายทอดความรู้ผ่านนิทรรศการมีข้อจำกัดของการวัดประเมิน โดยเฉพาะพฤติกรรม ซึ่งจำเป็นต้องติดตามอาจโดยการสังเกตการณ์ที่หน่วยงานในเวลาต่อมา จึงควรมีการศึกษาในแนวยาว (Longitudinal) ร่วมด้วยรูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ควรคำนึงถึงมิติของญาณวิทยา (Epistemology) ซึ่งเกี่ยวกับปรัชญาสาขาหนึ่งว่าด้วยกำเนิด ลักษณะหน้าที่ ความสมเหตุสมผล และความถูกต้องของความรู้ คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) กับในมิติการให้เหตุผลทางภววิทยา ข้อพิสูจน์ทางภววิทยา (Ontological) ได้แก่ ส่วนบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และองค์กร (Organization) ผ่านนิทรรศการที่ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ดังนั้นผลการศึกษาก็สนับสนุนได้ว่ารูปแบบการถ่ายทอดความรู้ผ่านนิทรรศการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านทัศนคติพฤติกรรม

เมื่อนำความรู้ที่นำเสนอทั้งสองนิทรรศการมาจัดระเบียบเป็น Semantic network ระดับองค์กรจะ

ง่ายต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ การนำเสนอความรู้ผ่านโปสเตอร์ในนิทรรศการมักจะดูง่ายและพบได้ทั่วไป หากนำเสนอบนพื้นฐานของทฤษฎีการจัดการความรู้แล้ว มีข้อควรคำนึงที่นอกเหนือจากกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ ตัวเนื้อหาที่ปรากฏบนแผ่นโปสเตอร์ที่ควรเป็นข้อมูล สารสนเทศหรือนำเสนอสูงขึ้นไปถึงระดับความรู้และภูมิปัญญา ระดับความรู้ของผู้ถ่ายทอดและผู้รับว่ามีความรู้ระดับเริ่มต้นไปจนถึงผู้เชี่ยวชาญเพียงใด ควรวางแผนใช้เครื่องมือการถ่ายทอดอื่นเสริมเพิ่มหรือไม่ และสุดท้ายการจัดระเบียบความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สูงสุดในองค์กรต่อไปอย่างไร เมื่อประกอบกับการมองภาพเชิงระบบจะเห็นรูปแบบของการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งพื้นฐานของความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกัน และการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้าน จึงจะทำให้การถ่ายทอดความรู้นั้นๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

บทเรียนที่ได้รับคือ 1) การจัดนิทรรศการควรเพิ่มและเน้นการถ่ายทอดความรู้ด้วยการสนทนา (Conversation) 2) การจัดแสดงนิทรรศการมีการเปรียบเทียบความรู้ เป็น 4 ระดับ คือ Know-what, know-how, know-why และ Care-why 3) การใช้เกมเป็นกลยุทธ์ (Tactics) ในการกระตุ้นผู้เข้าชมงานเพื่อดึงดูดความสนใจให้เข้าชมนิทรรศการ (Motivate) ให้รางวัลใจ (Incentives) สะท้อนอิทธิพลของเทคโนโลยี (Technology) และ วัฒนธรรม (Culture) อันเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานความรู้หรือ Knowledge foundation

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปเผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. มีแนวทางที่จะพัฒนาศักยภาพรูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดผ่านนิทรรศการที่มีผลต่อทัศนคติ ความตั้งใจในการเปลี่ยนพฤติกรรม และต้นทุนของการจัดงาน
3. สามารถเข้าใจภาพรวมของปัญหา อุปสรรค

ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดผ่านการจัดแสดงนิทรรศการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทัศนคติ และความตั้งใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าชมนิทรรศการ

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดทั้งภายในและภายนอกศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ผ่านนิทรรศการ ดังนี้

1. การระดมสมองเพื่อค้นหาและระบุความรู้สำคัญยิ่งยวดที่จะถ่ายทอด ทำให้สมาชิกทีมจัดทำนิทรรศการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ ตลอดจนการได้ฉันทามติและเรียนรู้ร่วมกัน
2. การกำหนดผู้รับความรู้หรือลูกค้าที่สุดปลายทาง เพื่อสามารถวัดประเมินได้สอดคล้อง
3. การจัดการความรู้ที่คำนึงถึง โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม นโยบาย อัตรา กำลัง วัฒนธรรม ฯลฯ และกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้าง ดักจับ ร่วมใช้ ถ่ายทอด สร้างคลังความรู้ และนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งเท่านั้น ร่วมกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้กระทบต่อทัศนคติ อารมณ์ และพฤติกรรม
4. การมองภาพรวมเชิงระบบ ตาม Knowledge epistemology การแบ่งประเภทความรู้ตาม Knowledge ontology และแง่มุมของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกกับชัดแจ้งว่าจะใช้กลยุทธ์และเครื่องมือใดที่เหมาะสม
5. การวัดประเมินเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดว่าการถ่ายทอดความรู้นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด คำนวณกับเวลา งบประมาณ สถานที่และอัตรากำลังเพียงใด
6. เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการนำความรู้นั้นไปใช้ใหม่หรือเกิดนวัตกรรม จึงควรติดตามดู

ว่ามีการนำความรู้ที่ถ่ายทอดไปใช้เพียงใดและผลลัพธ์
เกิดนวัตกรรมอะไร

7. รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กรสามารถนำไปเก็บเป็นคลังความรู้
สำหรับการนำกลับมาใช้ใหม่ในอนาคต โดยเฉพาะการ
วิเคราะห์บทเรียน

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย
อนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์กำธร
ตันติวิทยาพันธุ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์
กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล ที่กรุณาให้
คำปรึกษา แนะนำ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่อง
ทุกขั้นตอนของการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ
อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ ดร.
มาศโมฬี จิตวิริยธรรม หัวหน้างานการศึกษา วิจัยและ
วิชาการ ที่ได้ส่งเสริม สนับสนุน แนะนำและให้ความ
ช่วยเหลือในด้านต่างๆ อย่างดียิ่งตลอดจนคณะผู้ร่วม
วิจัยในหน่วยงานการศึกษา วิจัยและวิชาการทุกท่านที่
ให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการจัดกิจกรรมการ
นิทรรศการทั้งภายในและภายนอกศูนย์การแพทย์
กาญจนาภิเษกให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และได้รับรางวัล
ด้วยความชื่นชมและความภาคภูมิใจ

เอกสารอ้างอิง

- เทิดศักดิ์ ผลจันทร์. (2560). *การเรียนรู้แบบลงลึกและ
การคิดไตร่ตรอง (Reflection)*. สืบค้นเมื่อ
21 กันยายน 2560, จาก
[http://www.med.nu.ac.th/dpMed/fileK
nowledge/80_2016-12-06.pdf](http://www.med.nu.ac.th/dpMed/fileKnowledge/80_2016-12-06.pdf)
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการ
ความรู้*. มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการ
ความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ ว่องวีรวิทย์. (2553). *ทัศนคติและพฤติกรรม*

*ในการจัดการทางการเงินส่วนบุคคลของ
นักศึกษาปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. BU Academic
Review*, 9 (2), 55-63.

- Dalkir K. (2001). *Knowledge Management in
Theory and Practice*. 2nd Ed.
Cambridge, Massachusetts:
Massachusetts Institute of
Technology. P 59-95.
- J Ajith Kumar and Ganesh LS. (2009). *Research
on knowledge transfer in
organizations: a morphology*.
Journal of Knowledge Management.
13; 4:161-174.
- James Brain Quinn. (2537). *ชุดเครื่องมือการเรียนรู้
เรื่องการจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 10
กันยายน 2533, จาก
[http://www.km.nida.ac.th/home/image
s/pdf/t3.pdf](http://www.km.nida.ac.th/home/image/s/pdf/t3.pdf)
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of
organizational knowledge creation*.
Organization Science. 5(1): 14-37.
- Nonaka และ Takeuchi. (1995). *โมเดลการจัดการ
ความรู้ (SECI Model)*. สืบค้นเมื่อ 11
กันยายน 2560, จาก
[http://welcome2km.blogspot.com/p/s-
eci-model-nonaka-takeuchi1-9-9-5-
tacit.html](http://welcome2km.blogspot.com/p/s-eci-model-nonaka-takeuchi1-9-9-5-tacit.html)
- Roger, E. M., & Storey, J. D. (1987).
Communication campaign. In C.
Berger and S. H. Chaffee (Eds.),
Handbook of communication science.
Newbury Park, CA: n.p.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management
foundations*. Texas: Schema Press.