

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

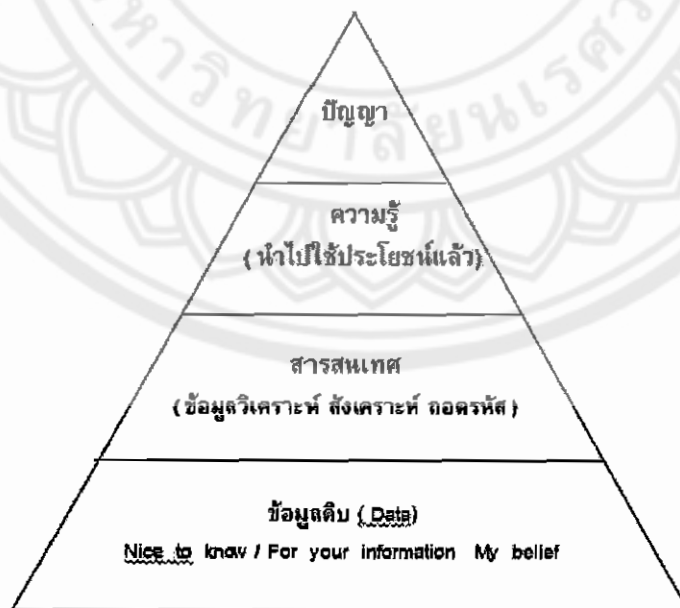
การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้กับการนวดแผนไทยนั้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกประเด็นที่เกี่ยวข้องในการศึกษาออกเป็น 4 ประการ, ดังนี้ คือ,

1. แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้
2. การนวดแผนไทย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การจัดการความรู้กับการนวดแผนไทยของหน่วยงานภาครัฐ

#### 1. แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้

##### 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Hideo Yamazaki ได้ให้คำจำกัดความของ "ความรู้" ในรูปปิรามิด แสดงลำดับชั้นของความรู้ แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงปิรามิดของความรู้ในระดับต่าง ๆ

ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังมีได้ผ่านการแปลความ  
สารสนเทศ คือ สังเคราะห์ วิเคราะห์ แปลความ (ถอดรหัส) เพื่อนำมาใช้ประโยชน์  
ในการบริหารจัดการ และตัดสินใจ ซึ่งมีบริบทเกิดจากความเชื่อสามัญสำนึกหรือประสบการณ์  
ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ โดยมักอยู่ในรูปของข้อมูลที่จับต้องได้ อย่างไรก็ตามสารสนเทศอาจมี  
ข้อจำกัด ในเรื่องของเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิด  
เป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัด  
เวลา

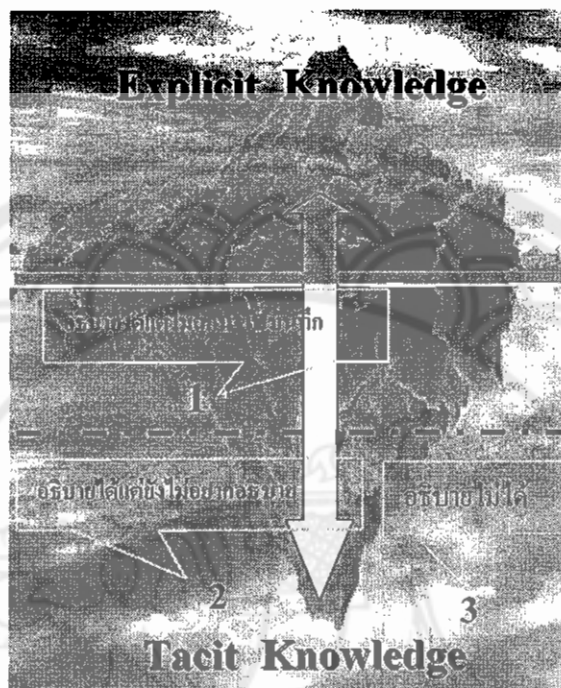
ปัญญา คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ ในการนำไปใช้ (ยุทธนา  
แช่เดี่ยว, 2547. หน้า 245-246) โดยถูกหล่อหลอมมาจากข้อมูล สารสนเทศ จนกลายมาเป็น  
ความรู้ฝังลึกในแต่ละบุคคลสร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างทฤษฎีใหม่ ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ได้เรื่อย ๆ  
เป็น Guru ระดับ World class (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548. หน้า 156)

การทำให้เกิด "ปัญญา" ต้องมาจากกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ประกอบด้วย 3  
กระบวนการ ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การตีความ ขยายความ เข้าใจ (ถอดรหัส)  
3) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548. หน้า 138)

Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ  
(Tacit Knowledge) และ (Explicit Knowledge) ดังนี้

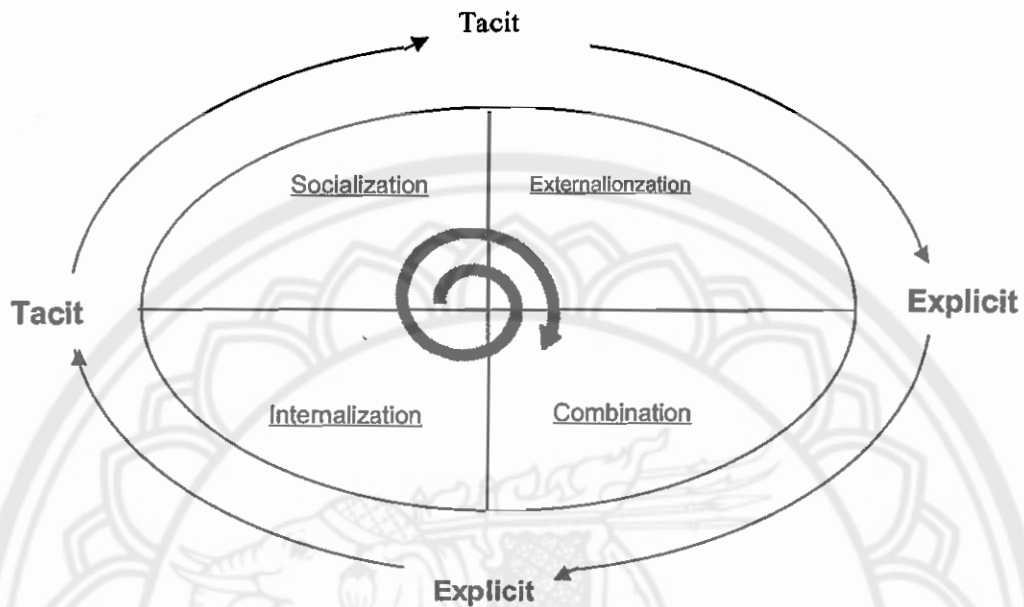
1. Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์  
การเรียนรู้ ทักษะ ความชำนาญ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดออกมาเป็น  
ลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้สามารถที่จะพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่  
ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เป็นตรรกะ สามารถรวบรวม  
ถ่ายทอด ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เช่น ตำรา เอกสาร หนังสือ รายงานต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่ง  
เป็นความรู้ที่บุคคลทั่วไปเข้าถึงได้โดยง่ายแต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่าง Tacit Knowledge  
และ Explicit Knowledge จะพบว่าความรู้ที่อยู่ในองค์กรส่วนใหญ่ คือความรู้ประเภท Tacit  
Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่าง Tacit :  
Explicit เป็น 80 : 20 ( บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547. หน้า 16 ) ดังแสดงในภาพที่ 2  
Iceberg



ภาพที่ 2 Iceberg

จากภาพที่ปรากฏ จะเห็นได้ว่าสัดส่วนระหว่าง Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ซ่อนและฝังลึกภายใน เปรียบเสมือนกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ มีพื้นที่มากกว่าความรู้แบบ Explicit Knowledge ซึ่งเปรียบเสมือนกับส่วนของภูเขาที่อยู่พ้นน้ำ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้ทั้ง 2 แบบ ซึ่งจะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า "Knowledge Spiral" หรือ "SECI MODEL" ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547. หน้า 16 )



ภาพที่ 3 การสร้างความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI MODEL)  
ของ Nonaka และ Takeuchi

จากภาพอธิบายถึงกระบวนการสร้างความรู้ ยกกระดับความรู้ และปรับเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้แบบ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge จนเกิดเป็นเก็ยวความรู้ "SECI" และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้บุคคลมารวมมีปฏิสัมพันธ์ การแบ่งปันและสร้าง (Socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง แลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละบุคคลสู่กันและกัน (จาก Tacit Knowledge สู่ Tacit Knowledge) จากนั้นตามด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ออกมาเป็นภาษาพูด หรือ ภาษาเขียน เท่ากับเป็นการถ่ายทอดความรู้ในคน ออกมาเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น รายงาน เอกสาร หนังสือ (จาก Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified Knowledge) ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นลายอักษรเข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้แบบลายลักษณ์อักษรที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นเกิดเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ ขึ้น และกระบวนการสุดท้ายในวงจรก็คือ Internalization ซึ่งเป็นการ "จารึก" ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์

อักษรให้เปลี่ยนเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน ปรับเปลี่ยนสถานะจากความรู้แบบ Explicit Knowledge มาศึกษาเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติจนกลายเป็น Tacit Knowledge ของแต่ละบุคคลในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า หรือผู้จัดการรายอื่น ๆ ต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือการแปลงจาก Tacit Knowledge จากผู้จัดการรายนั้น ๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป วงจร "SECI" จะดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุด

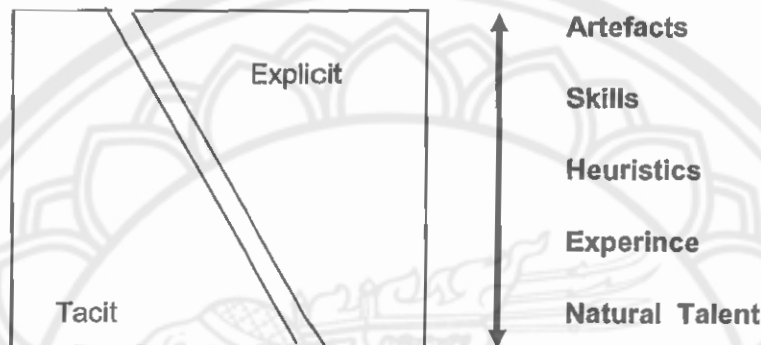
Leif Edvinsson ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) ดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) : เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน
2. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) : เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานภายในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมให้มากขึ้น
3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) : เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กรทั้งนี้ ความรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น สามารถเป็นไปได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge (Carla O'Dell et al., 1998. p. 3-9)

Dave Snowden (2003) คือ มองว่า "ความรู้" เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบทรายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกได้ว่าเป็นความรู้ นั่นคือ การจัดการความรู้ ต้องอาศัยศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่า หลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่า "ความรู้" มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า "ASHEN" ซึ่งมาจากคำว่า

Artifacts	เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร
Skills	เป็นทักษะ หรือประสบการณ์
Heuristics	เป็นความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์

Experience	เป็นประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยน เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน
Natural Talent	เป็นพรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหาร จัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด



ภาพที่ 4 มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้

Thomas Davenport และ Laurence Prusak ได้กล่าวว่า “ความรู้” คือ การที่เราใช้ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณในตัวเรา เพื่อกำหนดสิ่งแวดลอมและกรอบการรวบรวมและประเมินสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งวิธีการขึ้นอยู่กับแต่ละคน โดยพบว่าในหลาย ๆ องค์กรณ์บ่อยครั้งที่ความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้เพียงอย่างเดียว แต่อาจอยู่ในรูปของการทำงานประจำ กระบวน

การ วิธีปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น ๆ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547. หน้า 20)

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) ได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ไว้ 2 มุมมองดังนี้

1. ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรม มากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

2. ความรู้ คือ สินค้าที่มีอยู่ทั่วไปโดยไม่มีรูปธรรม และไม่มีวันหมดไป ความรู้มีอยู่ทั่วไปทุกหนทุกแห่ง สามารถดำรงอยู่ได้ทุกสถานที่ในเวลาเดียวกัน และความรู้ไม่สามารถเปลี่ยนมือกันได้ ไม่เหมือนกับการซื้อสินค้า “ถ้านายแดงซื้อขนมจากนายดำ นายดำก็จะไม่มีขนมชิ้นนั้นกินอีกต่อไป” แต่ถ้านายดำขายสูตรการทำขนมให้นายแดง ทั้งนายแดงและนายดำก็

จะมีชนมกินทั้งคู่ ดังนั้น ในสังคมสารสนเทศเมื่อเราพูดถึงสินทรัพย์และสินค้าที่เป็นนามธรรมนั้น ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศหรือความรู้ไม่มีการสูญสลายและสามารถรีไซเคิลได้บ่อยเท่าที่ต้องการ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548. หน้า 17 )

วิจารณ์ พานิช ได้ให้คำนิยาม คำว่า "ความรู้" เป็นคำที่อธิบายยากโดยความหมาย เป็นถ้อยคำที่แสดงความเป็นภาพรวม (Holistic) และบูรณาการ (Integrative) ของข้อเท็จจริง , หลักการ , และข้อสนเทศ ที่ขึ้นากการปฏิบัติภายใต้บริบทที่จำเพาะเหมือนกัน (วิจารณ์ พานิช, 2548ก. เว็บไซต์)

จากนิยามของความรู้ที่หลากหลายข้างต้น แม้จะยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแต่สิ่งที่องค์กรควรให้ความสนใจมากกว่า การพยายามตีความคำว่า "ความรู้" ก็คือ การทำความเข้าใจว่า ความรู้ชนิดใด เป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรและจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไร (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547. หน้า 20) อย่างไรก็ตาม ในทางพุทธศาสตร์ คงมองแตกต่างไปจากทางโลก เพราะความรู้ที่แท้จริง คือ "ปฏิบัติ" (รู้แจ้ง เห็นจริง ไม่สงสัย ได้มรรคผลแล้ว) โดยต้องอาศัยการ "ปฏิบัติ" (เรียนรู้จากการทำหรือ Learning by doing) และ "ปริยัติ" (ฟัง อ่าน ถาม เขียน จดจำ ฯลฯ) ควบคู่กันไป (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548. หน้า 138)

## 1.2 แนวคิดการจัดการความรู้

แนวคิดของศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ถือเป็นศาสตร์ใหม่บนแนวคิดคลาสสิก เป็นสิ่งเล็กๆ ที่ฝังรากอยู่ภายในแต่ละบุคคล เป็นการสั่งสม ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ จากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่งต่อเนื่องกันมาหลายร้อยปี, มีทั้งการถ่ายทอดโดยอาศัยการศึกษาเล่าเรียนในทางตรง เช่น อาจารย์สั่งสอนศิษย์ และการศึกษาทางอ้อม เช่น การศึกษาจากผลงานการสร้างสรรค์ของคนรุ่นเก่าก่อน ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่เป็นจุดบกพร่องหลาย ๆ ประการในงานศิลปะ ก็อาจได้รับการพัฒนาแก้ไขโดยช่างในรุ่นต่อมา สิ่งเหล่านี้แท้จริงแล้วก็คือแนวทางในลักษณะของ "การจัดการความรู้" (Knowledge Management : KM) ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งเมื่อเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลมีการพัฒนาอย่างก้าวหน้ามาจนถึงปัจจุบัน มนุษย์จึงได้อาศัยภาพของเทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านี้เป็นตัวกลางในการจัดการบริหารองค์ความรู้ต่าง ๆ จนกลายเป็นศาสตร์ที่ปัจจุบันได้รับความสนใจจากผู้คนทั่วโลกอีกแขนงหนึ่ง และมีความสำคัญมากจนถึงกับมีการเปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาเอกกันหลาย ๆ ประเทศรวมทั้งในประเทศไทยด้วย

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่ง เป็นเครื่องมือ (means) มิใช่เป้าหมาย (end)

การจัดการความรู้ ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงตามที่กล่าวข้างต้น โดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้น ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การควัก (capture) มาจากภายนอกองค์กร การ “ควัก” เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยที่อาจเป็น “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) และ “ความรู้ในกระดาษ” (explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวต้องนำมาปรับใช้ในให้เหมาะสมต่อกาลเทศะหรือบริบทขององค์กร และเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน ก็มีการนำประสบการณ์จากการทำงาน ก็มีการนำประสบการณ์จากทำงานของพนักงานมาร่วมกัน “ตกผลึก” หรือกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ นั่นคือ ในกระบวนการจัดการความรู้ จะมีการสร้างความรู้ ทั้งที่เป็นการสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ระหว่างปฏิบัติงานและสร้างความรู้หลังจากงานสำเร็จหรือเสร็จสิ้น จะต้องมีการดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานอย่างเข้มข้น ทำให้ความรู้ของบุคคลถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์กร มีการจัดการเก็บความรู้ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ค้นหาใช้งานได้ง่าย ที่เรียกว่า “การจัดการความรู้แบบจับพลัน” (Just in Time Knowledge Management)

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกรในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ “การพัฒนาคนและพัฒนาคน” โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็น “การเดินทาง” (journey) ไม่ใช่ “จุดสิ้นสุด” (destination) ของการเดินทาง (วิจารณ์ พานิช, 2548ข. เว็บไซต์)



### 1.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้

เมื่อกว่า 10 ปีมาแล้ว Ikujiro Nonaka ปรมาจารย์และผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ว่า “ In an economy where the only certainty is uncertainty , the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge ” : เป็นความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด” ซึ่งเวลาได้เป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าคำกล่าวข้างต้นเป็นความจริง โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Base Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่งและสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ ความสำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้แสดงให้เห็นชัดในกลุ่มประเทศ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) ซึ่งมีสมาชิก 30 ประเทศจากกลุ่มสหภาพ ยุโรป ทวีปอเมริกา ออสเตรเลีย และเอเชีย ซึ่งเห็นได้จากในช่วง 20 ปี ที่ผ่านมามีการผลิตและสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงขึ้นมาก ขณะที่ความสำคัญของการผลิตและการส่งออกสินค้าที่พึ่งพาแรงงาน เครื่องจักร และทรัพยากรธรรมชาติลดลง ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ของประเทศหลักใน OECD มีขนาดใหญ่กว่า 50% ของ GDP ของประเทศเหล่านั้น (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547. หน้า 6-7)

การที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale – Based competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความรู้ที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed – Based competition) ต้องสร้างความเร็วได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (tangible assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative – Based) มากกว่าการใช้ทุน (Capital – Based) สำคัญกับลูกค้ามากกว่าการมุ่งเน้น ที่การผลิต กล่าวง่าย ๆ คือ การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ ๆ หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547. หน้า 6-7)

ความรู้ จึงถือได้ว่าเป็นทุนทางปัญญา ( Intellectual capita l) หรือวัตถุดิบทางปัญญาที่มีความสำคัญที่สุด เห็นได้จากข้อมูลข่าวสาร และความรู้เมื่อพิจารณาจากผลผลิตทางเศรษฐกิจ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา การปฏิบัติทาง

สารสนเทศ ความรู้และทรัพยากรทางปัญญา ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเศรษฐกิจในยุคสารสนเทศนั้น แบ่งเศรษฐกิจออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. สินค้า : ซึ่งประกอบไปด้วยผลผลิตของภาคอุตสาหกรรม
2. บริการ : เน้นที่ตัวลูกค้าเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ
3. ภาคสารสนเทศ : ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ และความรู้

ผลจากการปฏิรูปจากยุคอุตสาหกรรมมาเป็นยุคสารสนเทศ ความต้องการแรงงานลดลง เนื่องจากการพัฒนาทางปัญญามีอัตราการเติบโตมากกว่า ส่วนประกอบทางแรงงานและเป็นที่น่าประหลาดใจว่า บริษัทต่าง ๆ ต่างเห็นว่าคุณค่าขององค์ความรู้หรือ ที่เรียกว่า "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) ว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ , 2548. หน้า 121-123)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าทรัพย์สินอื่น ๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไร ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้เพิ่มมากขึ้นเท่าไร ยิ่งสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากก็สร้างความรู้ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า "วงจรการเรียนรู้" นั่นเอง และภารกิจขององค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้น หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้ คือ "การจัดการความรู้"

การจัดการความรู้ ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมาแล้วนับร้อย ๆ ปี ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน ได้แก่ งานฝีมือ การทำอาหาร การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาที่มีในครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อไปหลายชั่วคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น การพูดคุย สั่งสอน จดจำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด วิธีการดังกล่าวถือว่าการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547. หน้า 6-7) การจัดการความรู้ ไม่เหมือนแนวคิดด้านพัฒนาแนวอื่น ๆ ตรงที่การจัดการความรู้กลายเป็นเรื่องที่เป็นขององค์กรไปแล้ว ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญการตัดสินใจว่าจะพัฒนาการจัดการความรู้ดี หรือปล่อยให้คู่แข่งใช้การจัดการความรู้จนกลายเป็นกลยุทธ์ประจำองค์กร (Korn / Ferry) ศึกษาวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศได้

สรุปว่า องค์การที่จัดการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเน้นกระบวนการทางสารสนเทศมาเป็นการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันความสามารถในการปรับเปลี่ยนนับเป็นความสามารถในทางกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และสิ่งที่จะเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการจัดการความรู้นั้นคือ การที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ในบางองค์กรวิวัฒนาการของวัฒนธรรมความรู้มีลักษณะเด่นชัด เช่น บุคลากรที่มีความรู้มากกว่าคนอื่น ก็มักจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งและมักไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ไม่แลกเปลี่ยนความชำนาญกันภายในองค์กร ดังนั้น คำถามแรกก็คือ “ทำอย่างไรจึงจะให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ และทำให้บุคลากรเชื่อได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมีประโยชน์” (ซีซาล วงษ์ประเสริฐ , 2548. หน้า 96– 97)

#### 1.4. เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือข้าราชการทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ ข้าราชการระดับชั้นผู้น้อยหรือระดับกลาง 3) เพื่อพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น (วิจารณ์ พานิช , 2548ค. เว็บไซต์)

#### 1.5. วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (พรธิดา วิเชียรปัญญา , 2547. หน้า 40 – 41)

## 1.6. ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้นเพิ่มประโยชน์กับ บุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร (ชัชวาลย์ วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 40 – 41)
  2. เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่ง ของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ (ชัชวาลย์ วิเชียรปัญญา , 2547. หน้า 64)
    - 2.1 ปรับปรุงความรับผิดชอบและลดต้นทุน
    - 2.2 เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความสามารถในการแข่งขัน
    - 2.3 การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
    - 2.4 ช่วยในการจัดความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
    - 2.5 การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต ในการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ที่มีประสิทธิภาพ
    - 2.6 ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
    - 2.7 จัดการกับตราสินค้า (BRAND) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
    - 2.8 ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน
3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร
  - 3.1 ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไร
  - 3.2 ช่วยพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้ และหุ้นส่วน
  - 3.3 ช่วยในการจัดห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และคุณค่าสูงขึ้น

3.4 ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ

3.5 กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมในทุก Business Function ในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงที่สุด

4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับภาครัฐ (ชัชวาลย์ วิเชียรปัญญา, 2547.

หน้า 65)

4.1 ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากขึ้น

4.2 ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา

4.3 ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ

4.4 ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้นโดย E-governance ในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมความรู้

5. Bacha กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้ (ชัชวาลย์ วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 64)

5.1 ป้องกันความรู้สูญหาย คือ การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

5.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ คือ ประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ

5.3 ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนารูปแบบในการทำงาน

5.4 ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

5.5 การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

5.6 การยกระดับผลิตภัณท์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณท์นั้น ๆ อีกด้วย

5.7 การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

5.8 การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

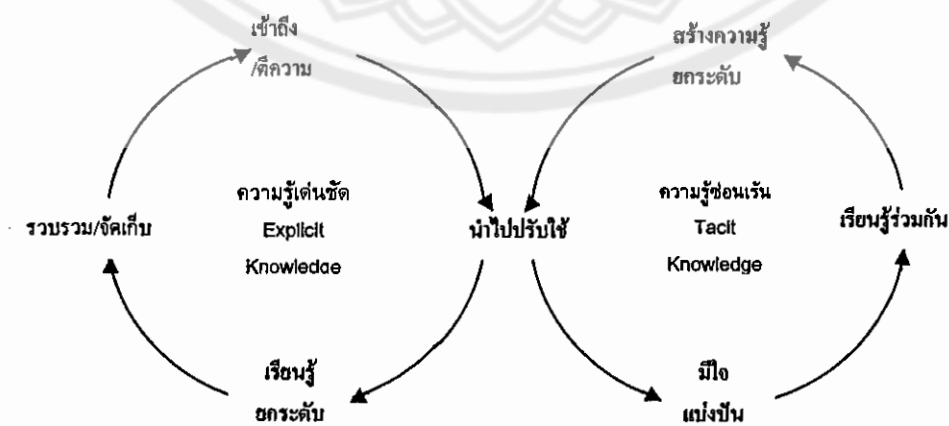
### 1.7 ประเภทของความรู้

วิจารณ์ พานิช ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ การจัดการ "ความรู้เด่นชัด" จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่ออ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้ายในรูป) ส่วนการจัดการ "ความรู้ซ่อนเร้น" นั้นจะเน้นไปที่การจัดการเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัว ผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในรูป)



ภาพที่ 5 วงจรความรู้

ในชีวิตจริงความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit Knowledge ก็ออกมาเป็น Explicit Knowledge และในบางครั้ง Explicit Knowledge ก็ออกมาเป็น Tacit Knowledge (วิจารณ์ พานิช, 2548ก. เว็บไซต์)

James Brain Quinn ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 Know – what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงการรับรู้

ระดับที่ 2 Know – how (รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์

ใช้ในการปฏิบัติ

ระดับที่ 3 Know – why (รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชิงเหตุผล

ที่สลับซับซ้อน อันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้ บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4 Care – why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

Srinivas กล่าวถึง ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) โดยสรุป ว่าช่องว่างของความรู้ที่แสดงให้เห็นถึงว่า “ตนเองไม่มีความรู้” เป็นหนทางหนึ่งของการจัดการในการพัฒนาบุคคล โดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อลดช่องว่าง และเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรเหล่านั้น (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 22) ดังแสดงในภาพที่ 6

	มี (Have)	ไม่มี (Don't have)
รู้ (Know)	<p>ความรู้ที่เป็นทางการ ( Explicit Knowledge) “รู้ว่ามีความรู้”</p>	<p>ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) “รู้ว่าไม่มีความรู้”</p>
ไม่รู้ (Don't Know)	<p>ความรู้ที่เป็นทางการ ( Explicit Knowledge) “ไม่รู้ว่ามีความรู้”</p>	<p>ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) “ไม่รู้ว่าจะไม่มีความรู้”</p>

ภาพที่ 6 ช่องว่างของความรู้ Srinivas



0990

28 SEP 2006

### 1.8 นิยาม “การจัดการความรู้”

จากการศึกษาแนวคิดหรือคำนิยามของคำว่า “การจัดการความรู้” พบว่ามีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายเช่นกัน ดังนี้

Ryoko Toyama กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ (พรทิพย์ กาญจนนิต, พัฒนินิลพันธุ์ และ นพรัตน์ ประสาทเขตการณ์, 2546. หน้า 1-10)

Dave Snowden กล่าวว่า องค์กร ต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ มีการจัดการมีอยู่ 3 ประเภท คือ (พรทิพย์ กาญจนนิต และคนอื่น ๆ, 2546. หน้า 1-10)

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management คือ การจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, we'll always say more we can down : เรารู้มากกว่าเราพูด และเราพูดมากกว่าเราเขียน” การใช้เทคนิคต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจ และเนื้อหาสาระที่ต้องการ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยเครือข่ายทางสังคม การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้าง การแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น จะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context Management และ Narrative Management มากกว่า Context Management

Yogesh Malhotra กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม (Singapore Productivity and Standards Board, 2001. p. 24-33)



Arthur Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการดังนี้ (Singapore Productivity and Standards Board, 2001. หน้า 24-33)

$$\text{ความรู้} = (\text{คน} + \text{ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล})$$

Carla O' Dell และ Jackson Grayson การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน (Carla O'Dell et.al., 1998. p.3-9)

The World Bank ให้นิยามการจัดการความรู้ ว่าเป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (Singapore Productivity and Standards Board, 2001. p. 24-33)

European Foundation for Quality Management (EFQM), Knowledge Management in Europe กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Singapore Productivity and Standards Board, 2001. p. 24-33)

The US Department of Army กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์ และความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมทั้งประสบการณ์ และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือ และกระจายอำนาจในการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง (Singapore Productivity and Standards Board, 2001. p. 24-33)

Newman Brian (BO) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์ความรู้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา , 2547. หน้า 28 )

Bertels, Thomas กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่ อย่างต่อเนื่องซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์การ หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเผยแพร่ความรู้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 28)

Business College of the University of Texas ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือกการจัดระบบ การสังเคราะห์ และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษให้ดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด (dynamic learning) นอกจากนั้นยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 28-29)

Trapp (1999) การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริการในลักษณะบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้เป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 28-29)

Kucza (1999) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ (พรธิดา วิเชียรปัญญา , 2547. หน้า 29)

Henrie & Hedgepeth แห่ง University of Alaska Anchorage (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 29)

Sveiby ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่า จากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (intangible assets) ขององค์กร (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 30)

Tannembaum ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547. หน้า 30)

1. การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้าง เป็นความรู้ และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับ คอมพิวเตอร์ จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้
2. การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการ ความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ ต้องอาศัยวัฒนธรรม องค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมี อิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้
3. การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด
4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้ องค์กรต่างๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (2001) สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการได้รับ การสร้าง การบูรณาการ การแบ่งปัน และการใช้ สารสนเทศ รวมทั้งความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและ ประสบการณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยูธนา แซ่เตียว (2547 หน้า 252-258) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลาย เกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนา ขีดความสามารถขององค์กรโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไป ยังบุคลากรกลุ่มเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
2. การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลอง เพื่อให้ทราบ ผลตามต้องการ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำการศึกษาดูงาน (Benchmarking) การจ้างคนเก่ง ๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยน ความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น

#### 4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

นิยามอย่างสั้นที่สุด หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวมันเอง ไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับ การแบ่งปันความรู้ ( Knowledge Sharing ) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีการปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้ทรงความรู้ ความสามารถ ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใด สาขาหนึ่ง สำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อว่า จะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน "ต้นทุนทางปัญญา" (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กร มีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่ (วิจารณ์ พานิช, 2548ก. เว็บไซต์)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้นิยามการจัดการความรู้เพื่อการปฏิบัติการว่า "การจัดการความรู้" คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การนำความรู้มา "จัดการ" แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้นมาก การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่น ( purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย

ที่จะร่วมกันใช้ความเพียรดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อให้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้างด้วยการจัดการความรู้ จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ คือ ความรู้ฝังลึกในคน ความรู้ฝังลึกในองค์กร และความรู้เปิดเผยรวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก (core activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายการจัดการความรู้ จะต้องดำเนินการในแบบบูรณาการสอดแทรกความรู้ ให้กลายเป็นกิจกรรมหรืองานประจำ โดยไม่รู้สึกว่า เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น หรือทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่า มีภาระเพิ่มขึ้น

การจัดการความรู้ เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร

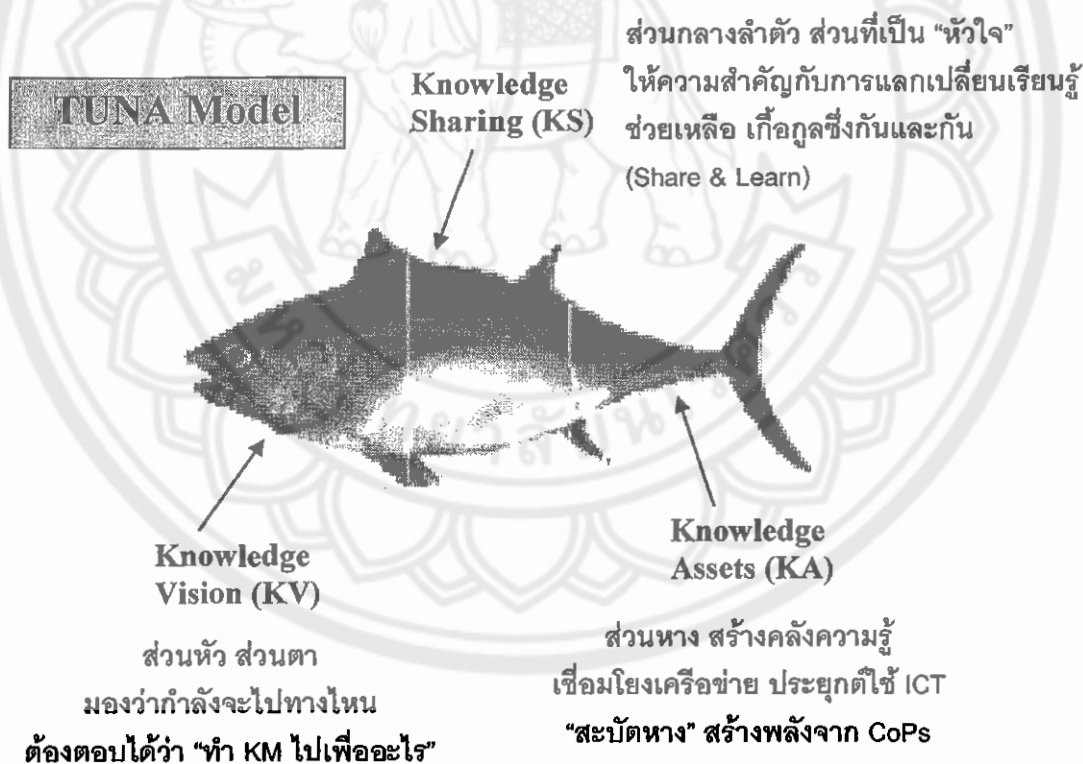
การจัดการความรู้ มีทั้งการจัดการความรู้ที่ดี และการจัดการความรู้ที่เลว การจัดการความรู้ที่ดี มีลักษณะลงทุนน้อย แต่ได้ผลกระทบมาก การจัดการความรู้ที่เลว เป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่าการลงทุน พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรือองค์กรเคอร์ติก (Chaordic organization) และการที่สมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning person) ในเรื่องการจัดการความรู้ ไม่มีสิ่งใด หรือหลักการใดสำคัญยิ่งกว่าจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระที่จะคิด มีความมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำ เพื่อเป้าหมายบรรลุความมุ่งมั่นที่กำหนดร่วมกันในภาพกว้าง การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความรู้ (วิจัย) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรมการศึกษา การพัฒนาคน วัฒนธรรมการเรียนรู้

โมเดลปลาหู เป็นโมเดลอย่างง่ายของ สคส. ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหูหนึ่งตัวที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือ "หัวปลา" Knowledge Vision (KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทาง ของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่เราจะจัดการความรู้เราต้องตอบให้ได้ก่อนว่า "เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?" โดยที่หัวปลานี้ต้องเป็นของ "คุณกิจ" หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี "คุณเอื้อ" และ "คุณอำนวย" คอยช่วยเหลือ

ส่วนที่ 2 คือ “ตัวปลา” Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

ส่วนที่ 3 คือ “หางปลา” Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้พร้อมยกระดับต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2548ง. เว็บไซต์)



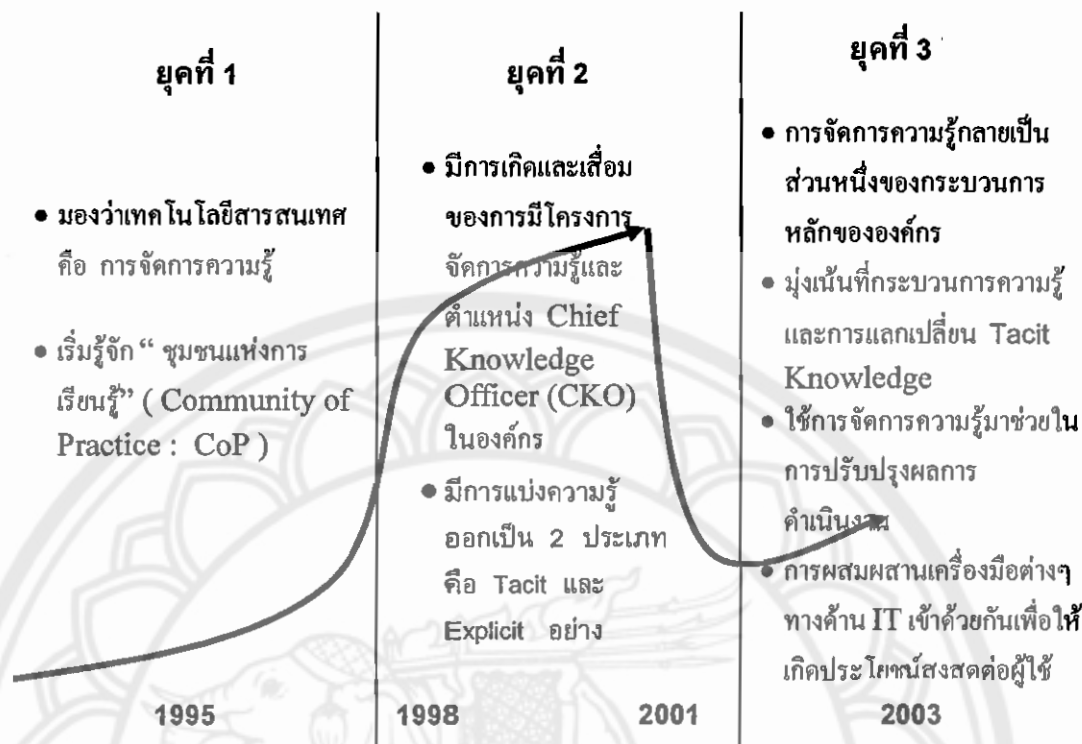
ภาพที่ 7 โมเดลปลาทูนา

### 1.9 ยุคของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยเริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือ ประมาณปี 1978 – 1979 ซึ่งเป็น ยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็น สิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำ เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ต่อมาใน ยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าว ได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำ ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากยิ่งขึ้น และในช่วงประมาณปี 1998 – 2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้ง ตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดย การใช้ SICE Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้ในเรื่องที่ซับซ้อนเกินกว่าจะ จำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนความรู้ อาจทำให้เกิดการ สูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสาน ความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาก เกินไปแต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

ทั้งนี้การจัดการความรู้ใน ยุคที่สามซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนยากที่จะ จัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็นวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ Tacit หรือ Explicit ได้ อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้อง อาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) มาใช้ในกระบวนการ จัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผล อย่างเต็มที่วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการ ตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์ เนื่องจากความรู้ที่นำมา ถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ดังแสดงใน ภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การแบ่งยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่างๆ จะทำได้สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสาร On-Line หรือที่เรียกว่าเข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I Seek You (ICQ) และ Text Massage ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากขึ้นยิ่งต่อการปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (พรทิพย์ กาญจนนิตย์ และคณะ, 2546; Kim Sbarcea, 2004)

### 1.10 พัฒนาการของการจัดการความรู้

#### ขั้นที่ 1 ของการจัดการความรู้

ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอินเทอร์เน็ต และต้นทุนทางปัญญา โดยเห็นว่าอินเทอร์เน็ตจะเป็นเครื่องมือจะบรรลุความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงอินเทอร์เน็ต เอ็กทราเน็ต ต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) โดยองค์กรธุรกิจเปรียบเสมือนคลังสินค้าขนาดใหญ่ มองว่าองค์กรเปรียบเสมือนหน่วยให้คำปรึกษานานาชาติ และคลังสินค้าที่จัดเก็บสินค้าก็คือ สารสนเทศและความรู้ โดยเห็นว่าอินเทอร์เน็ตจะเป็นเครื่องมือ



ในการสร้างความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ดังนั้นหากเขาสามารถแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ก็จะพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยการใช้ความรู้ที่มีความร่วมมือและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันนั้น การจัดการความรู้ในขั้นแรกนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้ บรรลุผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นการให้คำปรึกษาขององค์กรที่ต้องการทราบว่าลูกค้า ของเขามีปัญหาที่เหมือนกันใช่หรือไม่ ความเชี่ยวชาญที่บุคคลในองค์กรกำลังสร้างสำหรับองค์กร ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ก็คือการจัดการความรู้ คำที่สำคัญในขั้นนี้ก็คือ Best practices และการ เรียนรู้โดยใช้ Lessons learned (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548. หน้า 26-27)

ขั้นที่ 2 จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์ และมิติทางวัฒนธรรม

จากวรรณกรรมทางธุรกิจ การนำเอาแนวคิดการจัดการความรู้ก็คือ Peter M Senge ได้เสนอเรื่ององค์การการเรียนรู้ ใน “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, 1990” และในเรื่องที่สองโดย Nonaka, Ikujiro และ Hirotaks Takeuchi ในหนังสือชื่อ The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation , 1995” ซึ่งทั้งสองเรื่องเน้นปัจจัยมนุษย์เท่านั้น แต่ยัง รวมถึงการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ และยังเกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ และการ แลกเปลี่ยนความรู้ และการสื่อสาร บริษัท Hallmark เห็นว่าคำสำคัญในขั้นที่สองของการจัดการ ความรู้ ก็คือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) การประชุมผู้บริหาร (conference-board.org) ได้จัดการประชุมอีกครั้งในปี ค.ศ. 1998 สังเกตเห็นว่ามีคนจากฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ และในปี ค.ศ. 1999 กลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่สุด ที่สนใจเข้าประชุม (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548. หน้า 27)

ขั้นที่ 3 เน้นความสำคัญของเนื้อหา

เนื้อหาเอกสารในการประชุม KM world ในปี ค.ศ. 2000 ได้นำเสนอเรื่อง การ จัดการเนื้อหา ( content management) เป็นครั้งแรก และปี ค.ศ. 2001 เรื่องการจัดการเนื้อหา เป็นเรื่องที่เด่นที่สุด ในหัวข้อการประชุมกลุ่มใหญ่ที่สุดในการนำเสนอ ขั้นที่สามของการจัดการ ความรู้ คือการจัดหมวดหมู่ (taxonomy) และเนื้อหา (content) โดยจะให้ความสำคัญของ ความสามารถในการค้นคืนสารสนเทศ (retrievability) ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ การจัดเรียง การพรรณนาและโครงสร้างของเนื้อหา ในขั้นที่สองของการจัดการความรู้ จะ ไม่มีคุณค่า เมื่อไม่มีการใช้ความรู้ แต่ในขั้นที่สามการจัดการความรู้จะไม่มีคุณค่า เมื่อไม่ สามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการนั้นได้ จากรายงานของ TEPL's (tfpl.com) รายงานในเดือน ตุลาคม ค.ศ.

2001 คำว่า "taxonomy" ปรากฏขึ้นเป็นประเด็นหลักในการประชุม International CKO Summit ที่ลอนดอนเรื่อง "Knowledge States-Corporate Strategies" และบริษัท Hallmark กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญ คือการจัดการเนื้อหา (content management) หรือ การจัดการเนื้อหาในองค์กรธุรกิจ (enterprise content management) และการจัดหมวดหมู่ (taxonomy) (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ , 2548. หน้า 28)

### 1.11 ขอบข่ายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้นั้น มีหลายสาขาวิชาที่สนใจศึกษาอย่างกว้างขวางทั้งวิศวกรรม วิทยาศาสตร์ การจัดการสารสนเทศ การบริหารธุรกิจ พฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ และอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่เป็นสหสาขาวิชา ซึ่งปรับปรุงดัดแปลงจากแนวคิดของ Sveiby, Karl. E ได้แบ่งความสนใจในการจัดการความรู้ ออกเป็น 2 Track (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548. หน้า 34 - 35) ดังภาพที่ 9

Track 1 = Management of Information (Explicit Knowledge)	Track 2 = Management of People (Tacit Knowledge)
<b>สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ( Computer / Information Science )</li> </ul> Management = Objects จะเกี่ยวข้องกับ AI / Re-engineering Information Management <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการสารสนเทศ (IM) หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (IMS) และ Supply Chain / Logistic ERP</li> <li>2. ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) รวมทั้ง การสร้างฐานความรู้และห้องสมุด</li> </ol>	<b>สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (Philosophy/ Psychology / Sociology)</li> </ul> Business Management Management = Process <ol style="list-style-type: none"> <li>1 การจัดการเกี่ยวกับลูกค้า (Customer) = CRM Data Warehouse / Data Mining / Business Intelligent</li> <li>2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staff) = HRM / HRD / WBI WBT / E-Learning</li> <li>3. วัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>

ภาพที่ 9 ขอบข่ายของการจัดการความรู้

จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้มีการจัดการใน 2 เรื่องหลัก ๆ คือการจัดการเกี่ยวข้องกับสารสนเทศซึ่ง ก็คือการจัดการความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เน้นการจัดการสารสนเทศหรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและในปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับลจิสติกส์ และ Supply Chain ซึ่งจะมีระบบสารสนเทศที่มาจัดการไม่ว่าจะเป็นการจัดการวัตถุดิบ (MRP) และ ERP ฯลฯ และการจัดศูนย์ความรู้และการจัดห้องสมุด ส่วนอีกด้านหนึ่งก็คือ การจัดการมนุษย์มาเกี่ยวข้องกับองค์กร 2 ส่วน ก็คือการจัดการเกี่ยวกับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM=Customer Relation Management) ซึ่งมีเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เช่น Data Warehouse / Data Mining / Business Intelligent และอีกส่วนหนึ่งก็คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร และสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กรโดยเฉพาะหัวใจของการจัดการความรู้ก็คือ ต้องสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอก ในลักษณะของ socio – technique ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับศาสตร์ทางสังคม การจัดการ จิตวิทยา และเทคโนโลยีสารสนเทศ

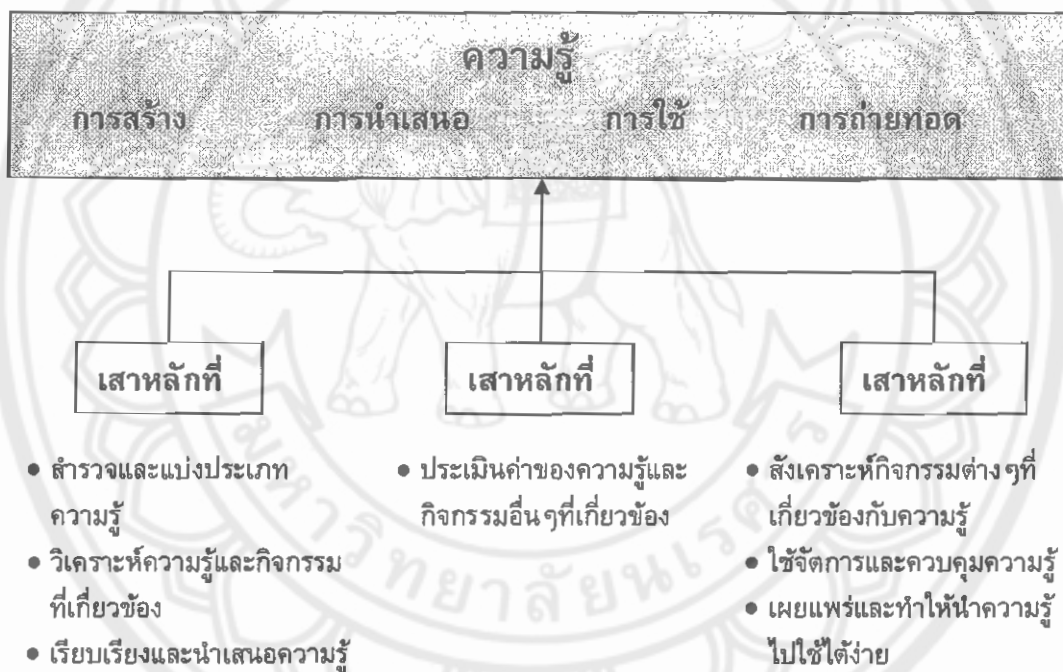
### 1.12 กรอบความคิดการจัดการความรู้

จากมุมมองที่หลากหลายซึ่งพอสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” นั้นเป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น คำถามต่อไปก็คือ จะนำแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวมาพัฒนากรอบความคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ จริง ๆ ในองค์กรได้อย่างไร ดังนั้นในส่วนนี้จะนำเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้แบบต่าง ๆ และนำเสนอจุดดี จุดด้อย ของกรอบแนวคิดแต่ละแบบ

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมากมีองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ได้นำเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบ ที่น่าสนใจคือ Bonnie Rubenstein – Montano ได้แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ Prescriptive, แบบ Descriptive และแบบผสมผสานระหว่าง แบบ Prescriptive และ Descriptive (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548. หน้า 31) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Prescriptive เป็นกรอบแนวคิดซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่า "วงจรความรู้" (Knowledge Cycle) ซึ่งแต่ละรอบความคิดจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งจะเห็นได้จากตัวอย่างต่อไปนี้

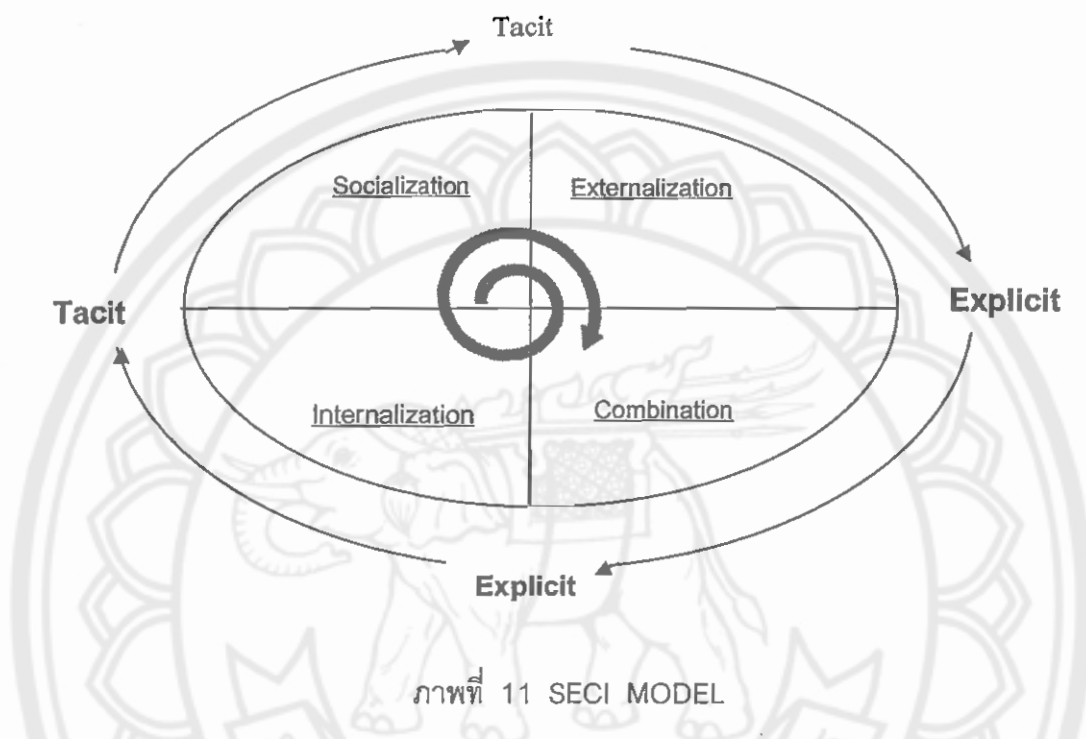
K. Wiig ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer) ความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 เสาหลักของการจัดการความรู้

Ikujiro Nonaka ได้นำเสนอวงจร "SECI" ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร "SECI" กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะ

หมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างมีสิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ Socialization Externalization Combination Internalization (Ikujiro Nonaka, 1991. p. 70-73) ดังภาพแสดงที่ 11



ภาพที่ 11 SECI MODEL

บริษัท KPMG Peat บริษัทในเครือของ KPMG International ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาที่ได้รับรางวัล MAKE ในปี 2002 มีการจัดการความรู้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรบริการลูกค้าได้ดีขึ้น ซึ่งกรอบแนวคิด KPMG ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ (M. Alavi, 1997. p. 1-21)

1. Acquisitions : การสร้างความรู้ใหม่ และจัดเนื้อหาความรู้โดยรวบรวมประสบการณ์และสิ่งที่เรียนรู้จากโครงการที่ทำให้ลูกค้า และจากการเก็บ สังเคราะห์ และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว

2. Indexing :  
3. Filtering :  
4. Linking : } เป็นการกลั่นกรอง แยกแยะ แบ่งกลุ่ม บูรณาการ และเชื่อมโยงความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. Distribution : การถ่ายทอดความรู้ผ่าน Web pages (การออกแบบโครงสร้างและลักษณะของ Web pages)

6. Application : การนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือ  
บริการ

Leibowitz มีกรอบความคิดครอบคลุมถึงวงจรความรู้ไว้ค่อนข้างจะละเอียด และ  
ครบถ้วนดังนี้

1. Indemnification เป็นการกำหนดความถนัดเฉพาะ กลยุทธ์ การค้นหา  
แหล่งความรู้
2. Select เป็นการประเมินความรู้ว่ามีคุณค่า เป็นจริงและตรงกับความต้องการ รวมทั้งการพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน
3. Store เป็นการจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานความรู้
4. Share เป็นการกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้ โดยดูจากความสนใจ และชนิด  
ของงานที่ทำ
5. Apply เป็นการนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาในการทำงาน  
หรือการฝึกอบรม
6. Create เป็นการสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการวิจัย ทดลองและการคิดอย่าง  
สร้างสรรค์
7. Sell เป็นการพัฒนาและทำการตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่เป็น  
ผลมาจากการใช้ความรู้

ดังจะเห็นได้ว่ากรอบความคิดแต่ละแบบ ถึงจะมีความแตกต่างในรายละเอียดของ  
องค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่  
เนื้อหาหลัก ๆ ก็มีได้แตกต่างกันมาก นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย  
องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่  
จำเป็นต่อองค์กร มีอะไรบ้าง (Knowledge Indemnification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and  
Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

## 7. การเรียนรู้ (Learning)

ทั้ง 7 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นประกอบกันเป็น “กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)” ( บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548. หน้า 31– 34)

Descriptive เป็นกรอบแนวคิดซึ่งอธิบายถึงขั้นตอนของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับการจัดการความรู้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบแนวคิดแบบ Descriptive ได้แก่

1. D.Leonard – Barton (1995) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการ สร้างความรู้ใหม่ ๆ และศักยภาพหลักขององค์กร (Organization core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 12

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์ / ตัวอย่าง
ก. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ	● เพื่อใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน
● การแก้ไขปัญหา	● เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น
● การนำความรู้และเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้และบูรณาการ	
● การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้	● เพื่อสร้างความสามารถและศักยภาพสำหรับอนาคต
● การทดลองและพัฒนาต้นแบบ	
ข. ศักยภาพหลักขององค์กร	● เป็นคลังความรู้ขององค์กร
● ระบบต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของความรู้ขององค์กร	
เช่น ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ต่างๆ เป็นต้น	
● ความรู้และทักษะของบุคลากร	
● ระบบบริหารจัดการ	● เป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุมและกำหนดกระบวนการความรู้ขององค์กร
● ค่านิยมหลักการทำงาน	

ภาพที่ 12 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ D.Leonard-Barton

2. Carla O'Dell ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Carla O'Dell, et al., 1998. p. 21-27)



รูปภาพที่ 13 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell

2.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ : ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ

2.2.1. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำโดยเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2.2.2 เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น



2.2.3 โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการองค์กร เช่น การกำหนดบุคคล หรือที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.2.4 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อหากระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

2.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และเมื่อมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ 1) การวางแผน ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น 2) ออกแบบ กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้ที่มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน 3) ปฏิบัติ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน และ 4) ขยายผล นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วองค์กร

### 1.13 กรอบความคิดแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้ได้แก่ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548. หน้า 36 – 39 )

1) Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) ได้นำเสนอ กรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ

<b>องค์ประกอบ</b>
1. องค์ความรู้ขององค์กร
2. กระบวนการจัดการความรู้ แปรพัน → สร้าง → กำหนด → รวบรวม → ปรับแต่ง → เรียบเรียง → นำมาใช้ → แปรพัน
3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำ</li> <li>- วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- เทคโนโลยี</li> <li>- การวัดผล</li> </ul>

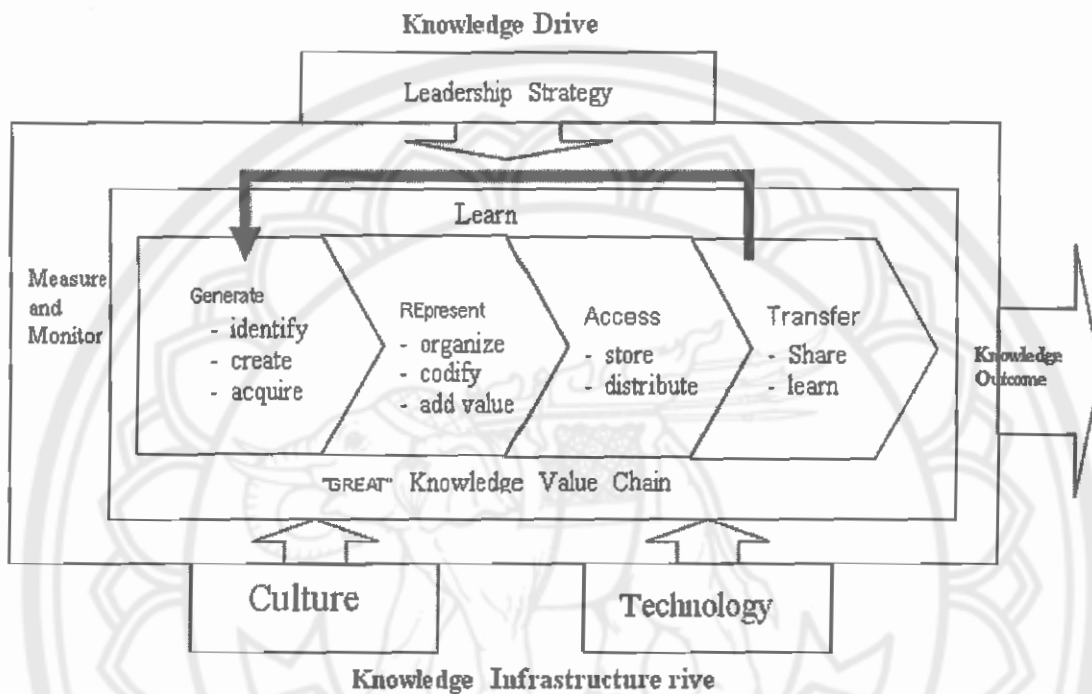
ภาพที่ 14 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ  
Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC)

2) Singapore Productivity and Standards Board (PSB) ซึ่งเป็น Standards , Productivity and Innovation Board (SPRING) เป็นหน่วยงานระดับชาติ ทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกกรอบความคิดเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ ( Knowledge Value Chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) ดังมีรายละเอียดดังนี้

**ห่วงโซ่ความรู้ ( Knowledge Value Chain ) :** หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกว่า " GREAT " ซึ่งมาจาก (Generate , REpresent , Access และ Transfer) กระบวนการ GREAT ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร วงจร นี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่ จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการแปรพันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) :** ประกอบด้วย 4 คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล จะเห็นได้ว่า กรอบความคิดของ SPRING นั้นครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการ

ความรู้ประสบความสำเร็จภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการวัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ดังรูปภาพที่ 15



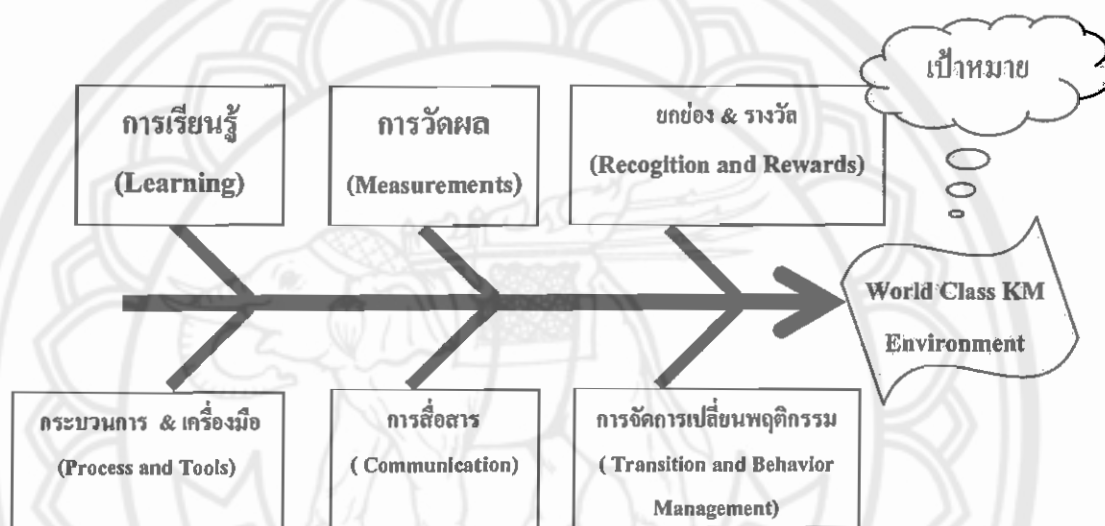
รูปภาพที่ 15 กรอบความคิดการจัดการความรู้ด้านการเพิ่มผลผลิต

3) Hollsopple ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบต่าง ๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ของแต่ละกรอบความคิดมาสังเคราะห์เป็น "Three-Fold Framework" ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 3 อย่างคือ แหล่งความรู้ (Knowledge Resource) กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity) และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Influence)

สรุปได้ว่ากรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้อยู่มากมายซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทคือ แบบ Prescriptive , Descriptive , และแบบผสมผสาน พอสรุปประเด็นสำคัญและจำเป็นต่อการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้จริงภายในองค์กร ซึ่งพบว่ากรอบความคิดทางการจัดการความรู้ที่มีอยู่มากมายนั้น ต่างก็มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป กรอบความคิดบางแบบมีข้อดีในเรื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ภายในองค์กรแต่ไม่ชัดเจนในเรื่องของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ในขณะที่

ที่ครอบคลุมความคิดบางแบบมุ่งเน้นไปที่สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่ได้เน้นในเรื่องของกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) แนวทางหรือรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นขึ้น โดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งถือเป็นการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่เป็นระบบและประสบความสำเร็จมาก

#### 1.14 วงจรการจัดการความรู้



รูปภาพที่ 16 วงจรการจัดการความรู้ (วงจร KM) ของบริษัท Xerox Corporation

องค์ประกอบหลัก ๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก สำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน วัตถุประสงค์ของหัวข้อนี้ก็คือ องค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยเน้นในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ
2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร เพื่ออะไร และจะทำอย่างไร องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะต้องนึกถึงองค์ปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสารและช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใด ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร ถ้ากระบวนการที่นำมาใช้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือเหล่านั้นก็ไร้ประโยชน์

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

5. การวัดผล (Measurements) การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไข กระบวนการต่างๆ ให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

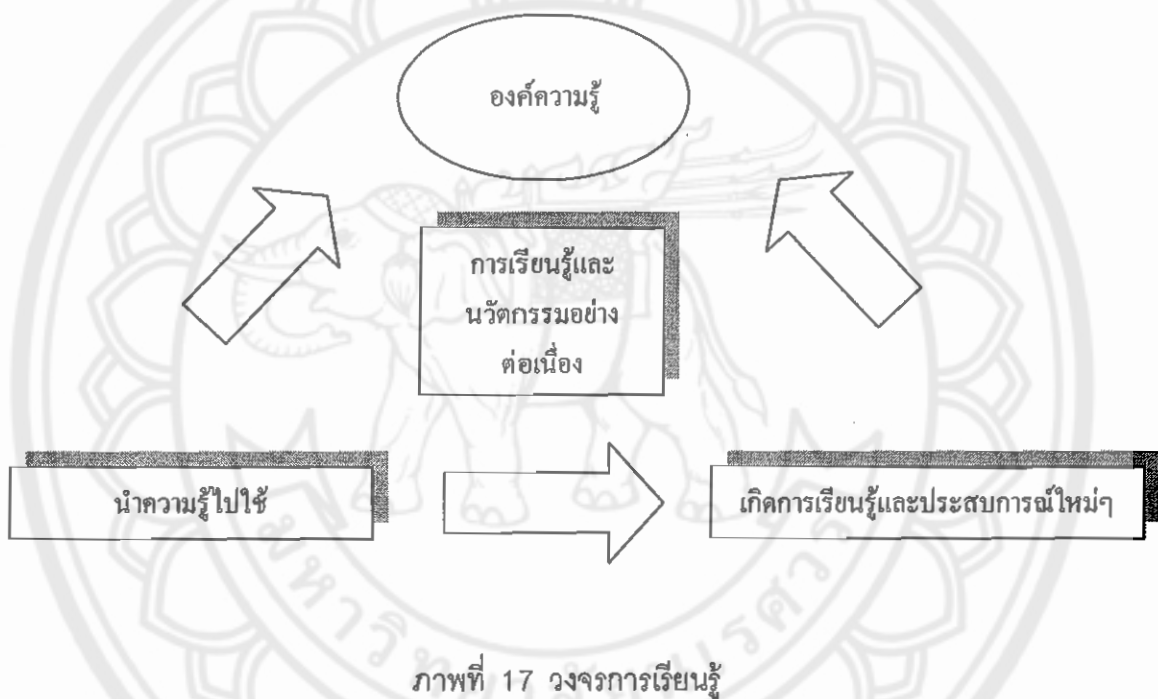
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรจะต้องมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548. หน้า 45-53)

### 1.15 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นคว้าหาความรู้ : Knowledge Identification
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ : Knowledge Creation and Acquisition
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ : Knowledge Organization

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ : Knowledge Codification and Refinement
5. การเข้าถึงความรู้ : Knowledge Access
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ : Knowledge Sharing
7. การเรียนรู้ : Learning



## 2. การนวดแผนไทย

### 2.1 ประวัติความเป็นมาการนวดแผนไทย

การนวดแผนไทยเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีมาแต่โบราณกาลซึ่งเกิดขึ้นจากสัญชาตญาณเบื้องต้นหรือสัญชาตคติการอยู่รอดของมนุษย์ เมื่อมีอาการปวดเมื่อยหรือยามเจ็บป่วยตนเองจะบีบนวดบริเวณที่เป็นหรืออาศัยไหว้วานลูกหลาน คนใกล้ชิดช่วยบีบนวดให้เพื่อบรรเทาอาการปวดเมื่อย (อาชีพนวด, 2546. หน้า 1) ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการนวดแผนไทยหรือการแพทย์พื้นบ้าน เป็นวิธีการรักษาและการดูแลตนเอง (Self care) เปรียบเสมือนหนึ่งในระบบของการสาธารณสุขดั้งเดิม ซึ่งสืบทอดมาเป็นมรดกทางวัฒนธรรม และดูแลประชากรไทยตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันนั้นยังคงมีบทบาทอยู่สูงมากเช่นเดียวกัน (ราตรี มฤคทัต. 2535 หน้า 23)

นับว่าการนวดถือเป็นภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทยที่มีความสำคัญ อันล้ำค่าของคนไทยที่มีประวัติและเรื่องราวสืบทอดกันมาช้านาน ดังจะเห็นได้ว่าการนวดมีความสำคัญในการรักษาโรคตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (กัญจนา ติวีเศษ, 2544. หน้า 170) โดยเชื่อว่าการนวดเป็นวิธีการรักษาตั้งแต่สมัยดึกดำบรรพ์ มนุษย์เมื่อมีอาการปวดบริเวณใด สิ่งแรกที่ทำคือการถูบไล้ในส่วนที่เจ็บปวด บวม แดง ร้อน อย่างเบา ๆ การถูบไล้จึงเป็นพื้นฐานของการนวดวิธีหนึ่งซึ่งมักจะใช้ในการลดอาการปวดและลดอาการบวม เมื่อส่วนนั้นพ้นจากการอักเสบอย่างเฉียบพลัน มนุษย์ก็ มักจะใช้วิธีการบีบ คลึงส่วนที่เจ็บ ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มการไหลเวียนของเลือดไปเลี้ยงส่วนที่บาดเจ็บ เพื่อให้เกิดการซ่อมแซมในส่วนที่สึกหรอและยังช่วยทำให้ลดปวดได้ การนวดดังกล่าวเป็นวิธีการลดอาการปวดอีกแบบหนึ่ง และในปัจจุบันสามารถพิสูจน์ได้ว่า การนวดทำให้เกิดการหลั่งสารจำพวกฝิ่นในร่างกายของเราเองทำให้ลดความเจ็บปวดได้ (ประโยชน์ บุญสินสุข และคนอื่น ๆ, 2529. หน้า 3- 4) ซึ่งการนวดถือเป็นจุดเริ่มต้นจากการช่วยเหลืออาการปวดเมื่อยกันเองภายในครอบครัว, เช่น สามีนวดให้ภรรยา ภรรยา นวดให้สามี ลูกหลานนวดให้พ่อแม่ หรือปู่ย่าตายาย มีการใช้ของวิเศษต่าง ๆ เช่น ศอก เข่า และเท้า นวดให้กันหรือนวดด้วยตนเอง มีการพัฒนาการใช้อุปกรณ์ในการนวด เพื่อช่วยให้ใช้น้ำหนักได้มากขึ้น เช่น นมสาว ไม้กดท้อง จาก การนวดช่วยเหลือตนเองภายในครอบครัวจนเกิดความชำนาญและมั่นใจ จึงได้มีการนวดช่วยเหลือความเจ็บป่วยของเพื่อนบ้าน จนได้รับความนิยมและเชื่อถือจากผู้มารับบริการจนเกิดอาชีพหมอนวดในที่สุด (กัญจนา ติวีเศษ, 2544. หน้า 170)

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการนวดที่เก่าแก่ ซึ่งปรากฏแน่ชัดว่าการนวดมีบทบาทสำคัญ คือ ศิลปินโดยขุดพบที่วัดป่ามะม่วง จังหวัดสุโขทัย ซึ่งเป็นศิลปินในสมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช จารึกนั้นกล่าวไว้ว่า พ่อขุนรามคำแหงมหาราชได้ทรงให้มีการปลูกสวนป่าสมุนไพรขึ้นเพื่อใช้เป็นยารักษาโรคสำหรับประชาชน นอกจากนั้นยังกล่าวว่ามี การปรุงยาที่ได้ยากสมุนไพรเหล่านั้นด้วยวิธีการบด และยังมีรอยจารึกเป็นรูปเกี่ยวกับการรักษาโรคด้วยการนวดหรือวิชาหัตถศาสตร์ (ภัมรา แสงदानุช, ม.ป.ป. หน้า 16) ครั้งเมื่อถึงยุคสมัยกรุงศรีอยุธยา รัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช การแพทย์แผนไทยเจริญรุ่งเรืองมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนวดแผนไทย จนมีปรากฏในทำเนียบศักดิ์นา ข้าราชการฝ่ายทหารและพลเรือนที่ตราขึ้นในปี พ.ศ. 1998 มีการแบ่งกรมหมอนวดเป็นฝ่ายขวา – ซ้าย เป็นกรมที่ค่อนข้างใหญ่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากและต้องให้หมอนมากกว่ากรมอื่น ๆ (สถาบันส่งเสริมการแพทย์แผนไทย, 2548ก. เว็บไซต์) และพบได้จากหลักฐานจดหมายเหตุของ ราชทูตลาโลแบร์ ประเทศฝรั่งเศส ในรัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ในปี พ.ศ. 2204 กล่าวถึงการนวดเพื่อรักษาโรคภัยไข้เจ็บในประเทศ

ไทยได้บันทึกเรื่องหมอนวดด้วยความตื่นเต้นและประหลาดใจในแผ่นดินสยามมีความว่า “ในกรุงสยามนั้นถ้าใครป่วยไข้ลง ก็เริ่มให้ยัดเส้นยัดสายโดยให้ผู้มีความรู้ ความชำนาญทางด้านนี้ขึ้นไปแล้วใช้เท้าเหยียบ” และ “ถ้ามีใครป่วยไข้ลงในกรุงสยามก็ใช้หมอนวดบีบขยำไปทั่วเนื้อตัว บางทีก็ขึ้นเดินเอาเท้าเหยียบ ๆ บนกายคนไข้ การชอนี้ถึงมีผู้เล่าให้ฟังว่าแม่สตรีมีครรภ์ก็พอใจให้เด็กเหยียบที่หลัง เพื่อให้คลอดบุตรง่าย ไม่พักเจ็บปวดมาก” (ปริดา ตั้งตรงจิตร, 2535. หน้า 5)

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ในกฎหมายตราสามดวง “นาพลเรือน” กล่าวถึงการแบ่งส่วนราชการให้กรมหมอนวด จำแนกตำแหน่งเป็น หลวง ขุน หมื่น พัน และมีศักดินาเช่นเดียวกับข้าราชการสมัยนั้น (กัญญา ตีวีเศษ, 2544. หน้า 170) และต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งแบ่งเป็นรัชสมัยได้ ดังนี้

รัชกาลที่ 1 พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ได้โปรดเกล้าฯ ให้บูรณปฏิสังขรณ์วัดโพธาราม (วัดพระเชตุพนฯ) เมื่อปี พ.ศ. 2331 โดยโปรดให้มีการจารึกตำรายา และตำราฤกษ์ตัดตนไว้ตามศาลาราย

รัชกาลที่ 2 พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ได้ทรงปฏิสังขรณ์ วัดจอมทอง (วัดราชโอรส) เมื่อปี พ.ศ. 2363 การปฏิสังขรณ์ครั้งนี้ได้ทรงให้จารึก ตำรายา ตำราหมอนวด และตำราวางปลิงในแผ่นดิน ติดอยู่ตามกำแพงแก้วของพระวิหารและโบสถ์

รัชกาลที่ 3 พระเจ้าลูกยาเธอกรมหมื่นเจษฎาบดินทร์ (พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว) ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ปฏิสังขรณ์วัดพระเชตุพนฯ อีกครั้งหนึ่งเมื่อ พ.ศ. 2375 ด้วยพระราชประสงค์พิเศษจะให้เป็นที่มหาวิทยาลัยของมหาชน ไม่เลือกชั้นบรรดาศักดิ์ จึงโปรดเกล้าฯ ให้รวบรวมเลือกสรรตำราต่าง ๆ ซึ่งสมควรจะเล่าเรียนเป็นชั้นวิสามัญศึกษา ซึ่งมีตำรายา ตำราหมอนวด พร้อมรูป 30 ครู รูปปั้นท่าฤกษ์ตัดตน 80 ท่า จารึกบนแผ่นดินอ่อนประดับบนเสา และผนังตามศาลาราย

รัชกาลที่ 4 พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการวาดภาพฤกษ์ตัดตน 40 ท่า เป็นจิตรกรรมฝาผนังไว้ ณ ศาลาโถง วัดมิ่งมิฆาวาสวรวิหาร (วัดกลาง) อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา และพบหลักฐานจากทำเนียบตำแหน่งข้าราชการฝ่ายพระราชวังบวรสถานมงคล ว่ามีข้าราชการในกรมหมอนวด ดังนี้

1. พระวรวงศ์รักษา จางวาง ศักดินา 800
2. หลวงสัมพาหนแพทย์ ปลัดจางวาง ศักดินา 400
3. หลวงสัมพาหนภักดี ปลัดจางวาง ศักดินา 400
4. หลวงประสาทวิจิตร เจ้ากรมซ้าย ศักดินา 800



5. หลวงประสิทธิหัตถา เจ้ากรมขวา ศักดินา 800

6. ขุนวาทาพินาศ ปลัดกรมขวา ศักดินา 400

7. ขุนศรีสัมพาหะ ปลัดกรมซ้าย ศักดินา 400

รัชกาลที่ 5 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ชำระพระคัมภีร์แพทย์ทั้งหมดให้เป็นที่ยุติ และได้แปลคัดลอกใหม่จากภาษา ขอม มคธ เป็นภาษาไทย จดลงสมุดข่อยเรียกว่า "ตำรา" ถวายเก็บไว้ในคลังพระตำราหลวงข้างพระที่นั่ง อันเป็นผลให้ได้ตำรา "แพทย์ศาสตร์สงเคราะห์" ฉบับหลวง ในเวลาต่อมานั้นกรมหมื่นภูดิราฯ หดทัยร่วมกับกรมหมื่นอักษรสาสนโสภณ และหลวงสารประเสริฐ ได้ชำระตำราแผนนวดไว้ด้วย ได้เป็น "ตำราแผนนวดฉบับหลวง" เมื่อ พ.ศ. 2449 แต่ตำรานี้คงใช้กันเฉพาะในหมู่แพทย์หลวงเท่านั้น ไม่ได้นำมารวบรวมไว้ในตำราแพทย์ศาสตร์สงเคราะห์ (สำลี ใจดี และคนอื่น ๆ, 2530. หน้า 162 – 190)

รัชกาลที่ 6 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้กรมแพทย์หลวงถูกยุบ หมอหลวงที่เคยรับราชการอยู่ ต้องออกมาประกอบอาชีพส่วนตัว โปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติการแพทย์ พ.ศ. 2466 ระบุการนวดอยู่ในนิยามของโรคศิลปะ

รัชกาลที่ 7 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีกฎเสนาบตี พ.ศ. 2472 ระบุสาขาการนวดในการประกอบโรคศิลปะแผนโบราณ พ.ศ. 2475 มีการก่อตั้งสมาคมแพทย์แผนโบราณแห่งประเทศไทย มีการสอนและบริการนวดในสมาคมเป็นครั้งแรก

รัชกาลที่ 8 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล โปรดเกล้าฯ ให้ตราพ.ร.บ.ควบคุมการประกอบโรคศิลปะ พ.ศ. 2479 ไม่ระบุสาขาการนวดในการประกอบโรคศิลปะแผนโบราณ

ในปี 2530 โครงการฟื้นฟูการนวดแผนไทย มูลนิธิสาธารณสุขกับการพัฒนาและคณะเรียกร้องให้เพิ่มสาขาการนวดแผนไทยในการประกอบโรคศิลปะแผนโบราณ แต่กระทรวงสาธารณสุขตีความว่าการนวดแผนไทย เพื่อรักษาโรคเป็นการประกอบโรคศิลปะแผนโบราณ สาขาเวชกรรม (แต่ในสภาพความเป็นจริงหมอนวดส่วนใหญ่สอบขึ้นทะเบียนได้น้อยมาก ผู้ที่สอบได้ มักไม่ได้ทำการนวด)

ธุรกิจบริการนวดเพื่อสุขภาพในสถานบริการ อาบ อบ นวด และโรงแรม มีทั้งที่ขออนุญาตถูกต้องตามกฎหมาย (พ.ร.บ. สถานบริการ) และที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย บางส่วนมีการนวดแอบแฝงกับบริการทางเพศ

รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการส่งออกธุรกิจบริการนวดแผนโบราณ เนื่องจากเห็นว่า เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพ และได้รับความนิยมจากชาวต่างประเทศ ในขณะที่ชาวต่างประเทศก็สนใจ เรียนนวดแผนไทย และมีการเปิดสำนักสอนการนวดแผนไทยในต่างประเทศโดยชาวต่างประเทศ รวมทั้งมีการเขียนหนังสือการนวดแผนไทยออกเผยแพร่เป็นภาษาต่างประเทศด้วย

พ.ศ. 2542 โปรดเกล้าฯ ให้ตรา พ.ร.บ. การประกอบโรคศิลปะ พ.ศ. 2542 ซึ่งมี เนื้อหาที่เอื้อต่อการพัฒนาการแพทย์แผนไทยมากขึ้น

พ.ศ. 2544 มีประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องการเพิ่มประเภทการนวดแผนไทยใน สาขาการแพทย์แผนไทย ทำให้การนวดแผนไทยเป็นประเภทหนึ่งของการประกอบโรคศิลปะสาขา การแพทย์แผนไทย ซึ่งจะทำให้ต้องมีการขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบโรคศิลปะ สาขาการแพทย์แผนไทยประเภทการนวดแผนไทยตามมา (ยงศักดิ์ ดันดีปฏิภน, 2548ก. เว็บไซต์)

โดยจะเห็นได้ว่าการนวดหรือหัตถเวช เป็นการรักษาโรควิธีหนึ่ง ซึ่งมีผลทางการ รักษาโรค บางโรคได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะโรคที่ไม่สามารถบำบัดได้ด้วยการใช้ยาฉีด หรือยากิน การนวดจึงมีบทบาทสำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาโรคมาแต่ครั้งโบราณมีวิวัฒนาการและ พัฒนาการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด (การนวดจึงเป็นศาสตร์และศิลปะที่มีมาช้านาน (กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก, 2548ก. เว็บไซต์) เพราะการนวดไม่ใช่ เพื่อรักษาความเจ็บป่วยเท่านั้น แต่มีคุณค่าต่อสุขภาพ ทั้งร่างกาย และจิตใจ เป็นกระบวนการ ดูแลสุขภาพและรักษาโรค โดยอาศัยการสัมผัสอย่างมีหลักการ ระหว่างผู้ให้การรักษา (หมอนวด) และผู้รับการรักษา (ผู้ป่วย) การนวดจะส่งผลโดยตรงต่อร่างกายและจิตใจ คือตั้งแต่ทำให้เกิดการ ไหลเวียนของเลือดลม กล้ามเนื้อผ่อนคลายรักษาอาการปวดเมื่อยตามร่างกาย อาการฟกช้ำ เคล็ดขัดยอก จนกระทั่งสามารถช่วยให้สุขภาพดี จิตใจสดชื่น จิตใจผ่อนคลายได้อย่างดี การ นวดทุกรูปแบบจะมีส่วนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และสังคมอีกทางหนึ่ง (กัญจนา ดิวีเศษ, 2544. หน้า 171-172)

การนวดแผนไทยจึงเป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันงานด้านการแพทย์แผนไทยได้ถูกนำ กลับมาใช้ในการพัฒนาด้านสาธารณสุข จากสถานการณ์ปัจจุบันการเจ็บป่วยด้วยโรคข้อและ ปวดเมื่อยมีอัตราการป่วยเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานสาธารณสุขมูล ฐาน คือการช่วยเหลือกันเองในชุมชน ตลอดทั้งประหยัด และเป็นอาชีพเสริม เพื่อช่วยลดภาวะ ทางเศรษฐกิจของประเทศ

ในสังคมไทยสมัยก่อน การถ่ายทอดวิชาการนวดแผนไทยยังไม่มีการสอนอย่างถูก ระเบียบแบบแผน เป็นการถ่ายทอดตามสายบรรพบุรุษหรือตระกูลเดียวกัน ผู้เป็นอาจารย์จะ

พิจารณาว่ามีหน่วยก้านเหมาะสมที่จะถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ หรืออาจเป็นผู้ที่คุ้นเคยและอยากเรียนวิชามาฝากตัวเป็นศิษย์ โดยจะมีวิธีไหว้ครูและครอบวิชาหมอนวดให้ วิชาการเรียนการสอนมีลักษณะแบบตัวต่อตัว เริ่มเรียนจากฝึกกำลังนิ้วตั้งแต่ข่าก่อนขึ้นฝั่ง ดินน้ำมันหรือดินเหนียว จนมีกำลังนิ้วและมือแข็งแรงมากขึ้น จากนั้นจะสอนลงจุดนวด เส้นประตุลม ฯลฯ แล้วเริ่มฝึกปฏิบัติหัตถนวดครูและติดตามครูเพื่อรับรู้ประสบการณ์วิธีการนวดและการจับเส้นจากครูให้ได้มากที่สุด การเรียนรู้ต้องใช้ความอดทนอย่างมากในการฝึกฝน จึงจะสามารถรับวิชาการนวดแผนไทยได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

การนวดแผนไทยได้เป็นที่รู้จักกันมาช้านานและยังเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในแผ่นดินสมัยอยุธยาไปจนถึงสมัยรัชกาลที่ 5 และรัชกาลที่ 6 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ โดยหมอนวดที่มีชื่อเสียงมากในยุคนั้นได้แก่ "หมอดินเทวดา" ซึ่งเป็นหมอนวดในราชสำนักและยังมีหมอนวดร่วมสมัยอีกหลายท่าน หมอดินเทวดา ได้ถ่ายทอดวิชานวดทั้งหมดให้แก่บุตรชาย คือ หมอชิตเดชพันธ์ ซึ่งต่อมาได้ถ่ายทอดให้กับศิษย์หลายท่านและจำนวนนั้นมี อาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนหิรัญ ซึ่งเป็นศิษย์เอกรวมอยู่ด้วย และต่อมาเป็นอาจารย์อยู่ที่อายุรเวทวิทยาลัย (ชีวโกมารภักจ) โดยการเชิญของศาสตราจารย์นายแพทย์อวย เกตุสิงห์ ท่านจึงได้ถ่ายทอดวิชาการนวดแบบราชสำนัก นี้ให้แก่นักศึกษาของอายุรเวทวิทยาลัยฯ ทุกคน เพื่อให้เป็นผู้สืบทอดวิชาการนวดแผนไทยสายราชสำนัก มิให้เสื่อมสูญไป นับได้ว่าอาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนหิรัญ ได้เป็นผู้อนุรักษ์ศาสตร์และศิลปะแขนงนี้ผู้หนึ่ง ทำให้ดำรงอยู่คู่ชาติบ้านเมืองสืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแม้ว่าอาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนหิรัญ จะไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ในการนวดได้จนหมดสิ้น เนื่องจากระยะเวลาในการเรียนการสอนมีจำกัด ในขณะที่ทำการเรียนการสอนเรื่องนวดจะต้องอาศัย การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องยาวนานเพื่อให้เกิดความชำนาญแต่ก็สามารถช่วยให้มีการนำการนวดมาใช้ในการบำบัดรักษาโรคที่เหมาะสมและไม่ร้ายแรง ให้หายหรือระงับการทุกข์ทรมานของผู้ป่วยจำนวนหนึ่งการนวดจึงเป็นวิทยาทานอันสูงส่งที่ควรอนุรักษ์และเทิดทูนไว้เป็นสมบัติคู่บ้านคู่เมืองสืบไป (กัญจนา ติวีเศษ, 2544. หน้า 172-176)

ศาสตราจารย์นายแพทย์อวย เกตุสิงห์ จึงนำการแพทย์ทั้งสองระบบนี้มาผสมผสานประยุกต์เข้าด้วยกันโดยให้ นักศึกษาที่จบ ม. 6 หรือเทียบเท่า สอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ผ่านเข้ามาเรียนวิชาแผนโบราณทุกสาขา และวิชาพื้นฐานสาขาเวชกรรมของแผนปัจจุบัน ทุกวิชาเรียกชื่อตามกฎหมายว่า แพทย์แผนโบราณแบบประยุกต์และท่านยังเล็งเห็นความสำคัญของการนวดแผนไทยแบบราชสำนักที่ยังไม่มีการสอนแพร่หลายเหมือนแบบเซลยศักดิ์ จึงได้เชิญท่านอาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนหิรัญ ผู้มีความรู้ความชำนาญทางด้านการนวดแบบราชสำนักเป็น

อย่างดีได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาแพทย์แผนโบราณแบบประยุกต์ โดยท่านได้รับความรู้ และเป็นศิษย์เอกท่านหนึ่งของอาจารย์ชิต เดชพันธ์ ซึ่งเป็นบุตรชายคนเล็กของหม่ออินทเวดาศมัยกรุงรัตนโกสินทร์ และเรียนจากอาจารย์นายแพทย์กรุด ลูกศิษย์หลวงวาโย ท่านอาจารย์หลวงราชรักษาแพทย์ในราชสำนัก ท่านอาจารย์ฟัว หลายศรีโพธิ์ ลูกศิษย์หลวงรามเดชะและท่านยังเป็นครูมวยไทย ซึ่งเป็นผู้นำท่าแม่ไม้มวยไทยและดาบไทยหลายท่ามาประยุกต์เป็นท่านวดและนำจุดนวดต่าง ๆ ไปใช้ป้องกันและปราบคู่ต่อสู้ เป็นผลให้มวยไทยเป็นที่รู้จักแก่ชาวโลกจนทุกวันนี้

อาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนศิริธัญ นำการนวดแผนไทยแบบราชสำนักมาสอนให้กับนักศึกษาแพทย์แผนโบราณแบบประยุกต์ หลักสูตร 3 ปี มีการเรียนและฝึกปฏิบัติควบคู่กันไป เป็นการสอนด้วยตนเอง ไม่มีตำรา นักศึกษาต้องจดบันทึกที่ท่านสอนตลอดเวลา หากใครไม่จดท่านก็จะเตือนให้จด ต่อมาท่านได้ดำริว่าควรจะทำหลักสูตรรวนวดเอาไว้เพื่อให้นักศึกษาจะได้ไม่ต้องจด แต่เนื่องจากมีโรคประจำหลักสูตรที่ท่านดำริจึงยังไม่ได้จัดทำ และได้เสียชีวิตไปเสียก่อน

การจัดทำคู่มือและเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการนวดแผนไทยแบบราชสำนักได้เคยมีการรวบรวมในขณะที่อาจารย์แพทย์หญิงเพ็ญภา ทวีทรัพย์เจริญ ผู้อำนวยการสถาบันการแพทย์แผนไทย ซึ่งดำรงตำแหน่งนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรีในขณะนั้น โดยรวบรวมจากประสบการณ์ที่ได้รับความรู้จากอาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนศิริธัญ ในช่วงเวลาสั้น ๆ ร่วมกับการศึกษาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับแพทย์แผนโบราณประยุกต์หลายคนในขณะนั้น ทำให้มีหนังสือเส้น จุด และโรคในทฤษฎีการนวดแผนไทย และการนวดแผนไทยสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และได้นำมาเผยแพร่ในการฝึกอบรมด้านการแพทย์แผนไทย รวมทั้งได้เริ่มคัดเลือกท่าฤๅษีตัดตนมาทดลองใช้ฝึกปฏิบัติในการอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จึงเป็นที่มาของหนังสือการบริหารแบบไทย ท่าฤๅษีตัดตนพื้นฐาน 15 ท่า ซึ่งถูกคัดเลือกมาจาก 108 ท่าฤๅษีตัดตนที่ได้เคยรวบรวมไว้ก่อนแล้ว และได้มีการเผยแพร่ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและประชาชนอย่างกว้างขวาง

ในการอบรมด้านการนวดแผนไทยที่สถาบันการแพทย์แผนไทยและสำนักสาธารณสุขจังหวัดต่าง ๆ ดำเนินการ ส่วนใหญ่เป็นการอบรมระยะสั้น เนื่องจากมีข้อจำกัดของงบประมาณและการใช้เวลายาวนานจะมีปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ต่อมาสถาบันการแพทย์แผนไทย จึงได้มีโครงสร้างศูนย์ฝึกอบรมการแพทย์แผนไทยเพื่อศึกษาและพัฒนาการเรียนการสอนด้านการแพทย์แผนไทย สำหรับขยายผลการสนับสนุนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน การนวดแผนไทยแบบราชสำนักหลักสูตร 3 เดือน จึงเป็นเป้าหมาย

หนึ่งที่จะทดลองหลักสูตรเพื่อส่งเสริมประชาชนให้มีอาชีพเสริมและช่วยเหลือผู้ว่างงานโดยเปิดอบรมที่กรมการแพทย์ด้วยเหตุนี้จึงได้เชิญคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากอายุรเวทวิทยาลัยฯ ซึ่งเป็นผู้รับการถ่ายทอดการนวดแบบราชสำนักและบางท่านเป็นศิษย์ที่เคยได้รับการสอนจากอาจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญรัตนศิริคุณ เช่น อาจารย์อภิชาติ ลิมตียโยธิน ร่วมกับทีมงานของสถาบันฯ จัดทำคู่มือการนวดแผนไทยแบบราชสำนักขึ้นมา โดยเพิ่มเติมรายละเอียดเนื้อหาพร้อมทั้งภาพประกอบ ซึ่งได้รับเกียรติจากอาจารย์จิรเดช บุญรัตนศิริคุณ ซึ่งเป็นบุตรชายคนเดียวของท่านอาจารย์ณรงค์ศักดิ์ เป็นผู้สักริตการนวดท่าต่างๆ ประกอบการบรรยาย

ปัจจุบัน สถาบันการแพทย์แผนไทย ได้รับงบประมาณกลางสนับสนุนโครงการนวดแผนไทย เพื่อแก้ปัญหาทางสังคมเนื่องจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ซึ่งกิจกรรมส่วนหนึ่งจะมีการอบรมนวดแผนไทย หลักสูตร 300 ชั่วโมง เพื่อช่วยเหลือผู้ว่างงานจึงได้เพิ่มเติมเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับผู้อบรมเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจและเป็นแนวทางการฝึกฝนให้เชี่ยวชาญมากขึ้นต่อไป การพัฒนาการนวดแผนไทย ซึ่งเป็นวิทยาการพื้นบ้านให้มีประสิทธิภาพ ประชาชนสามารถเรียนรู้และนำมาใช้แก้ปวดเมื่อยได้ด้วยตนเองโดยไม่ใช้ยา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปพัฒนาการพึ่งตนเองอย่างสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดในครอบครัวและชุมชน สอดคล้องกับนโยบายและหลักการของการสาธารณสุขมูลฐาน

จากประวัติและความเป็นมาของการนวดแผนไทย สมควรที่คนรุ่นใหม่ควรจะต่อเทียนภูมิปัญญาก่อนที่จะทุกอย่างจะสายเกินไป ตราบเท่าที่ผู้ทรงความรู้ยังสามารถประสิทธิ์ประสาทวิชาได้ หากเราคนไทยไม่สนใจ ความรู้การนวดแผนไทยที่มีประสิทธิภาพก็จะสูญหายไป อาจารย์หลายท่านจากไปพร้อมกับความรู้ หากไม่มีการรวบรวมตำราการสืบทอดความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้จะทำให้เป็นระบบได้ยาก หรือเบี่ยงเบนกลายเป็นการนวดเพื่อบริการทางเพศ ซึ่งเป็นข้อเสียอย่างหนึ่งที่ทำให้ชื่อเสียงหมอนวดแผนไทยเสียหาย ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา ราชทูต ลาลูแบร์ เคยเขียนยกย่องไว้ว่า "นวดสบายหายปวดเมื่อย" แต่ปัจจุบันประเทศไทยถูกมองเรื่องนี้ติดลบ จึงเป็นเรื่องที่ลูกหลานไทยควรช่วยกันแก้ไข เพื่อปกป้องชื่อเสียงของการนวดแผนไทยกลับคืนมา การแพทย์แผนไทย การนวดแผนไทย จะได้แตกขอดีจากต้นที่เติบโตและหยั่งรากลึกในสังคมไทยและเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพของคนไทยสืบไป (กัญจนา ดีวิเศษ, 2544. หน้า 170-176)

## 2.2 ทฤษฎีการนวดแผนไทย

ทฤษฎีการนวดแผนไทยพบว่าเป็นหัวใจหลักของการนวดแผนไทย โดยมีพื้นฐานมาจาก 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีธาตุ 4 ได้แก่ ดิน น้ำ ลม ไฟ และทฤษฎีเส้นประธาน 10 เส้น ได้แก่ อิทา ปิงคลา สุมนา กาลธารี สหฺศรังสี ทวารี จันทรุสัง รุขำ สุขุมัง ลิกขิณี ซึ่งเป็นเส้นทางเดินทางพลังชีวิตในร่างกาย มีจุดกำเนิดอยู่รอบสะดือ แล่นผ่านส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ไปสิ้นสุดที่อวัยวะรับความรู้สึกพิเศษ อันได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น รวมทั้งแขน ขา ทวารเบา และทวารหนัก ความเจ็บป่วยที่เกิดจากพลังชีวิตแล่นไม่สะดวกหรือติดขัด สามารถรักษาได้โดยการกดนวดตามจุดในสังกัดเส้นประธานดังกล่าว เส้นประธานแต่ละเส้นจะสัมพันธ์เกี่ยวกับอาการเฉพาะของเส้นนั้น ๆ โดยที่อาการนั้นมักเกี่ยวกับอวัยวะที่อยู่บริเวณปลายเส้นดังนี้ เส้นอิทาและเส้นปิงคลาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการบริเวณศีรษะ อาการปวดศีรษะ เส้นสุมนาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการของอวัยวะเนวกลางลำตัว เช่น ลิ้น คาง ออก และหัวใจ เป็นต้น เส้นกาลธารีสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการแขนและขา เส้นสหฺศรังสี และทวารี สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการของตา เส้นจันทรุสังและรุขำสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการของหู เส้นลิกขิณี สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการของทวารเบา เส้นสุขุมังสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอาการของทวารหนัก จากงานวิจัยและการศึกษาที่มีค่อนข้างมากและสรุปไว้อย่างชัดเจนว่าการนวดแผนไทยมีประสิทธิภาพในการบำบัดอาการปวดบางอย่างได้ เช่น การนวดแบบไทยโดยวิธีการกดจุดสามารถลดอาการปวดหลังระดับนั้นเองของผู้ป่วยได้ ผู้ป่วยที่มีอาการปวดต้นคอเนื่องจากการเกร็งตัวของกล้ามเนื้อ และการจำกัดการเคลื่อนไหวของข้อต่อเมื่อทำการรักษาด้วยวิธีกดจุดตามวิธีการแบบเดิมของไทยสามารถลดอาการปวดที่ต้นคอได้และอีกเรื่องหนึ่งได้ศึกษาผลของวิธีการนวดแผนโบราณแบบเปิด-ปิด ประตุลมที่ขาในคนปกติพบว่าทำให้อุณหภูมิลดลง ความต้านทางผิวหนัง ซีพีจรและความดันเลือดเปลี่ยนแปลงไปไม่มาก ไม่ค่อยมีผลต่อการไหลเวียนของเลือดในระยะสั้น แต่หลังจากเปิดประตุลมผู้ถูกนวดจะรู้สึกร้อนวิ่งจากโคนขาไปตามขาข้างที่ถูกนวด ผลของการกดจุดและนวดต่อระดับความเจ็บปวดในผู้ป่วยปวดหลังส่วนล่าง ผลการศึกษาพบว่าระดับความเจ็บปวดและความอ่อนแอของกลุ่มทดลองลดน้อยลงภายหลังการนวดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลของการกดจุดฝังเข็มตามแบบการนวดไทยในผู้หญิงที่มีอาการปวดศีรษะในท่านอนตะแคงและท่านั่ง ผลของการศึกษาพบว่าการนวดกดจุดในผู้ป่วยที่มีอาการปวดศีรษะและมีการเกร็งของกล้ามเนื้อต้นคอและบ่า ทำให้ระดับอาการปวดลดลงและสามารถเคลื่อนไหวข้อต่อได้มากขึ้น พบว่าการนวดกดจุดและฝังเข็มให้ผลดีในการรักษาโรคอาการต่าง ๆ ได้ดี โดยเฉพาะโรคเกี่ยวกับกระดูก กล้ามเนื้อและเส้นประสาท อีกทั้งผู้ป่วยก็มีความพึงพอใจในการรักษาและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า การรักษา

อาการท้องอืด ผลการศึกษาพบว่าอาการท้องอืดที่พบมี 2 ประเภท คือ อาการท้องอืดหลังการ ผ่าตัดและก่อนได้รับการผ่าตัด การรักษาผู้ป่วยท้องอืดทั้ง 2 ประเภท ด้วยวิธีการนวดแบบเดิม ของไทยบริเวณส่วนหลังตั้งแต่ระดับคอจนถึงเอวพบว่าได้ผลดี ปลอดภัยและประหยัด อีกเรื่อง หนึ่งได้ศึกษาผลของการนวดแบบเดิมของไทยบริเวณก้นคอและไหล่ ต่ออัตราชีพจรและความดัน โลหิตรวมทั้งอาการบางอย่าง ผลการทดลองพบว่าอัตราชีพจรและความดันลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติอาการวิงเวียนและปวดศีรษะหายไป อาการตึงนั้กเมื่อยที่ไหล่ทุเลาหายไป การ เคลื่อนไหวของคอ ผู้ป่วยทุกคนสามารถก้มเงย เอียงศีรษะไปทางซ้ายขวาได้ดีขึ้น และอีกเรื่อง หนึ่งได้ศึกษาผลการนวดแบบเดิมของไทยต่อระบบไหลเวียนเลือด ผลการศึกษาพบว่าการนวดที่ ขาของคนปกติทั้งชายและหญิงจะทำให้อุณหภูมิของผิวหนังเพิ่มขึ้น อัตราชีพจรและความดัน เลือดแดงลดลง บริเวณที่ถูกนวดจะรู้สึกสบาย การนวดแผนไทยประยุกต์สามารถลดอาการปวด ศีรษะได้ดีกว่าการกินยาพาราเซตามอลตั้งแต่เวลา 15 20 30 นาที (เสาวภา ศิริพงษ์ และ คนอื่น ๆ, 2539. 150 – 195)

2.3 ประเภทของการนวดแผนไทย การนวดเพื่อการรักษาโรคของไทยมี 2 แบบ คือ

1. การนวดแบบราชสำนัก
2. การนวดแบบเขลยศักดิ์ (แบบทั่วไป)

การนวดแบบราชสำนัก หมายถึง การนวดเพื่อถวายกษัตริย์และเจ้านายชั้นสูงของ ราชสำนัก การนวดแบบราชสำนักพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้เรียนอย่างประณีตถี่ถ้วน และการ สอนมีขั้นตอนจรรยาบรรณของการนวด การนวดต้องสุภาพมาก ใช้อวัยวะได้น้อย และต้อง ตรงตามจุด จึงกล่าวได้ว่าการฝึกมือและการนวดมีเอกลักษณ์เฉพาะ (กัญจนา ดีวิเศษ, 2544. หน้า 170-176) ซึ่งผู้นวดต้องมีกิริยามารยาทเรียบร้อย เดินเข้าเข้า หาผู้ป่วย ขณะทำการนวด ต้องไม่ก้มหน้าหายใจรดผู้ป่วย หรือเงยหน้าจน เป็นการไม่เคารพ การนวดจะใช้เฉพาะมือนิ้วหัว มือและปลายนิ้วอื่น ๆ ใน การนวดเท่านั้น และจะทำการนวดผู้ป่วยซึ่งอยู่ในท่านั่ง นอนหงาย หรือนอน ตะแคงเท่านั้น ไม่ใช่การดัดหรือการงอข้อ หลัง หรือส่วนใดของร่างกายด้วย กำลังแรง หมอนวดแบบราชสำนัก จึงเป็นการนวดที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ เน้นความสุภาพและความสามารถ ในการรักษา ทำให้เกิดผลต่อ อวัยวะและเนื้อเยื่อที่อยู่ลึก ๆ โดยการเพิ่มการไหลเวียนของโลหิต

เพิ่มการทำงานของเส้นประสาท และยังสามารกรักษาข้อหลุดที่เกิดจากอุบัติเหตุได้ด้วย (กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก, 2548ก. เว็บไซต์)

ด้านการเรียนการสอนของการนวดแบบราชสำนัก มีสืบต่อกันมาเช่นเดียวกับการนวดแบบเชลยศักดิ์ (แบบทั่วไป) แต่อาจารย์ผู้สอนจะเลือกศิษย์จากผู้สมัครเข้าเรียนตั้งแต่การสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาภูมิหลังของผู้ที่จะมาเป็นศิษย์ ดูนิสัยใจคอ รูปร่าง ท่าทาง ว่าพอที่จะเรียนได้หรือไม่ ถ้าเห็นว่าจะเรียนไป ไม่ได้ตลอดก็จะไม่รับเสียแต่แรก แต่หากไม่แน่ใจก็จะให้ผู้สมัครทดลองฝึกฝนกำลังกายไปพลาง ๆ ก่อน ถ้าผู้เรียนขาดความอดทน ก็จะเลิกหากันเอง ส่วนผู้ที่ผ่านการทดสอบแล้ว ครูจะดำเนินการสอนเป็นขั้นตอนต่อไป วิธีการสอนจะใช้การสาธิตฝึกปฏิบัติพร้อมทั้งทดสอบผลการเรียนเช่นกัน เนื้อหาวิชาจะเริ่มตั้งแต่จรรยา มารยาทในการเข้าหาผู้ป่วย หลักการนวดเบื้องต้นทั้งตัว กายวิภาคศาสตร์แบบโบราณ การวางมือในการนวดที่ตำแหน่งต่าง ๆ การใช้แรงในการนวด และระยะเวลาในการกด - ปล่อยมือที่นวดตามความเหมาะสมกับตำแหน่งและโรคที่จะรักษา รวมทั้งประสบการณ์ของครูจะเป็นสาระสำคัญยิ่ง (กัญจนา ติวีเศษ, 2544. หน้า 176-177)

การนวดแผนไทยแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไป หมายถึง การนวดแบบสามัญชน มีการสืบทอดฝึกฝนแบบแผน การนวดตามวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งเหมาะมากสำหรับชาวบ้านจะนวดกันเอง ใช้สองมือและอวัยวะส่วนอื่นโดยไม่ต้องใช้ยา ในปัจจุบันจึงเป็นที่รู้จักและแพร่หลายในสังคมไทย และการนวดแผนไทยแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไป เป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า "จับเส้น" เพื่อให้ "เลือดลมเดินได้สะดวกขึ้น" นับเป็นภูมิปัญญาอันล้ำค่าของคนไทยที่พัฒนาจากการนวดช่วยเหลือกันเองภายในครอบครัว ให้เกิดการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ โดยใช้อวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายในการนวด เช่น ศอก เข่า เท้า มือ เมื่อก่อนจนเกิดความชำนาญและมั่นใจจึงได้มีการนวดช่วยเหลือความเจ็บป่วยของเพื่อนบ้าน จนได้รับความนิยมและเชื่อถือจากผู้มาบริการจนเกิดอาชีพหมอนวดในที่สุด (กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก, 2548ข. เว็บไซต์)

ด้านการเรียนการสอนของการนวดแบบเชลยศักดิ์ (แบบทั่วไป) ตามสถาบันการศึกษาโดยผู้เรียนสามารถสมัครเรียนได้โดยตรง โดยไม่มีการสอบคัดเลือก อัตราค่าเรียนขึ้นอยู่กับสถานศึกษาจะกำหนด ซึ่งจะมีทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว อาจเรียนเฉพาะวันหยุดราชการหรือทุกวันตามแต่จะตกลงกัน การเรียนการสอนโดยทั่วไปเป็นการสอนตัวต่อตัวกับครูหรือศิษย์รุ่นพี่ โดยใช้การสาธิตและฝึกปฏิบัติ เนื้อหาการเรียนการสอนมักเป็นการเล่าประสบการณ์ของครูและสอนกายวิภาคศาสตร์แบบโบราณบ้าง พร้อมทั้งอบรมจริยธรรมโดยถือ



หลักศีลธรรมเป็นสำคัญ สำหรับการเริ่มต้นเรียนอาจไม่พร้อมกันแต่เมื่อครบกำหนดการเรียนของศิษย์ ครูผู้สอนจะทดสอบผลการเรียนด้วยตนเองโดยใช้ศิษย์ทดลองนวดครู หากทำได้ดี ถูกต้อง ครูจะออกใบรับรองให้ ถ้ายังทำได้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้เรียนและฝึกหัดเพิ่มเติมต่อไป (กัญญาดีวิเศษ, 2544. หน้า 176 – 177)

การนวดแผนไทย เป็นกระบวนการดูแลสุขภาพอย่างหนึ่ง โดยอาศัยการสัมผัสอย่างมีหลักการ ประกอบกับบรรยากาศที่ร่มรื่น เป็นธรรมชาติของสถานที่ ทั้งนี้สามารถแบ่งรูปแบบการนวดได้เป็น

1. นวดผ่อนคลาย เป็นการนวดที่ถูกสุขลักษณะตามแบบฉบับของแผนไทยโบราณ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อร่างกายและจิตใจ คือตั้งแต่ทำให้เกิดการไหลเวียนของเลือดลม คลายกล้ามเนื้อที่ตึงตัว รักษาอาการปวดเมื่อยตามร่างกายคลายเครียด เคล็ดขัดยอก ช่วยให้สุขภาพกระปรี้กระเปร่า จิตใจผ่อนคลาย
2. นวดจับเส้น เป็นการนวดเพื่อบำบัดอาการปวดเมื่อยเฉพาะจุด หรือตามข้อต่อการยึดติดของพังผืดของร่างกายให้ทุเลา
3. นวดน้ำมัน เป็นการนวดร่างกายโดยใช้น้ำมันที่สกัดจากธรรมชาติที่บริสุทธิ์ เช่น ใจใจบา อัลมอนด์ พร้อมกลิ่นหอมจากธรรมชาติช่วยให้สดชื่น คลายเครียดด้วยกลิ่นหอมเฉพาะทางที่ใช้ในการบำบัดอาการให้เบาบางลง เช่น อาการนอนไม่หลับ อาการเครียด หงุดหงิด นอกจากนี้น้ำมันบริสุทธิ์ยังช่วยบำรุงผิว และกระตุ้นรูปร่างไม่ให้เกิดกล้ามเนื้อหย่อนยาน ช่วยคลายไขมันไม่ให้สะสมตามที่ต่าง ๆ ของร่างกาย และความร้อนของน้ำมันที่เกิดจากการนวดจะซึมเข้าไปผิวหนัง และกล้ามเนื้อช่วยให้รู้สึกเบาสบายตัว
4. นวดฝ่าเท้า นวดเท้า เป็นการปรับสมดุลในร่างกาย เนื่องจากมีจุดสะท้อนของอวัยวะภายในร่างกายที่ฝ่าเท้าและเท้า การนวดฝ่าเท้า และเท้า จึงเป็นการช่วยให้ระบบการไหลเวียนไปยังอวัยวะต่าง ๆ ภายในร่างกายได้ดีขึ้นส่งผลให้มีการขับถ่ายของเสียออกจากเซลล์ปรับสภาวะสมดุลของร่างกายทำให้สุขภาพโดยรวมดีขึ้น
5. นวดสปอร์ต เป็นการนวดคลายกล้ามเนื้อที่บาดเจ็บเนื่องจากการออกกำลังกายหักโหมจนเกินไป ทำให้เกิดอาการเกร็งของกล้ามเนื้อเฉพาะส่วน หรืออาการล้าตามกล้ามเนื้อทำให้เกิดตะคริว (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548. เว็บไซต์)

## 2.4 ความแตกต่างของการนวดแบบราชสำนักกับแบบเชลยศักดิ์ (แบบทั่วไป)

การนวดทั้งสองประเภทนี้คล้ายคลึงกันในด้านหลักการของการบำบัดรักษาโรคและอาการเจ็บป่วย แต่มีข้อปลีกย่อยซึ่งทำให้ผลการรักษาแตกต่างออกไป

การนวดแบบราชสำนัก หมอจะต้องเดินเข้าเข้าหาผู้ป่วยซึ่งนอนอยู่บนพื้น เมื่ออยู่ห่างจากผู้ป่วยไม่น้อยกว่า 4 ศอก จนห่างจากผู้ป่วยราว 1 ศอก จึงนั่งพับเพียบและคารวะ ขออภัยผู้ป่วยโดยการไหว้หรือการกราบแล้วแต่กรณี หลังจากนั้นหมอดจะคลำชีพจรที่ข้อมือและหลังเท้าข้างเดียวกัน (ขวาหรือซ้าย) เพื่อตรวจดูอาการของโรค โดยพิจารณาจากการเต้นของชีพจรทั้งสองแห่งที่เรียกว่า ลมเบื้องสูงและลมเบื้องต่ำเสียก่อน ว่าเสมอกันหรือไม่ แล้วจึงเริ่มทำการนวดซึ่งอาจจะคล้ายคลึงกับการนวดแบบทั่วไป แต่จะแตกต่างกันที่ตำแหน่งในการวางมือ องศาที่แขนของหมอนวดเท่ากับตัวของผู้ป่วย และท่าทางของหมอนวด ซึ่งแบบราชสำนักจะเน้นความสุภาพอย่างมาก ความสามารถในการรักษา นอกจากจะนวดเพื่อแก้อาการปวดกล้ามเนื้อ ปวดศีรษะ โรคกระดูก โรคเกี่ยวกับระบบไหลเวียนโลหิต ยังสามารถรักษาข้อหลุดที่เกิดจากอุบัติเหตุได้ด้วย แต่สำหรับการนวดแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไปก่อนเริ่มต้นนวด หมอจะต้องพนมมือเพื่อไหว้ครูเสียก่อน ในขณะที่ผู้ป่วยนอนอยู่กับพื้น (พูกหรือเสื่อ) หลังจากนั้นหมอจึงเริ่มต้นนวดจากเท้าขึ้นไปที่หัวเข้าไปสู่โคนขาและนวดท้อง หลัง ไหล่ ต้นคอ และศีรษะ (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548. เว็บไซต์)

ซึ่งสามารถสรุปความแตกต่างของการนวดแบบราชสำนักกับแบบเชลยศักดิ์ (แบบทั่วไป) ได้ดังนี้

1. หมอนวดแบบราชสำนักต้องมีกริยามารยาทเรียบร้อย เดินเข้าเข้าหาผู้ป่วย ขณะทำการนวดต้องไม่ก้มหน้าหายใจรดผู้ป่วย หรือเงยหน้าจนเป็นการไม่เคารพ ส่วนหมอนวดแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไปมิได้พึงเล็งถึงเรื่องเหล่านี้ แต่มีลักษณะการนวดเป็นกันเองกับผู้ป่วยมากกว่า บางคราวจึงอาจไม่สำรวจหรือระวังตัวมากนัก
2. หมอนวดแบบราชสำนักจะไม่เริ่มนวดฝ่าเท้า นอกจากจำเป็นจริง ๆ มักเริ่มต้นนวดตั้งแต่หลังเท้าขึ้นไป ส่วนหมอนวดแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไปจะเริ่มนวดที่ฝ่าเท้า
3. หมอนวดแบบราชสำนัก จะใช้เฉพาะมือนิ้วหัวแม่มือและปลายนิ้วอื่น ๆ ในการนวดเท่านั้น และไม่ใช้การนวดคลึง ในขณะที่กด (นวด) แขนจะต้องเหยียดตรงเสมอเพื่อให้น้ำหนักจะได้ลงที่หัวแม่มือ ส่วนหมอนวดแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไป มิได้คำนึงถึงท่าทางของแขนว่าจะตรงหรืออ้อม

4. หมอนวดแบบราชสำนัก ทำการนวดผู้ป่วยซึ่งอยู่ในท่านั่ง นอนหงาย หรือ นอนตะแคง แต่ไม่ให้ผู้ป่วยนอนคว่ำเลย แต่การนวดแบบเชลยศักดิ์หรือแบบทั่วไปมีการให้ผู้ป่วย นอนคว่ำ

5. หมอนวดแบบราชสำนัก ไม่ใช้การตัดหรือการงอข้อ หลัง หรือส่วนใดของ ร่างกายด้วยกำลังแรง จะไม่มีการนวดโดยใช้เข่า ข้อศอก ฯลฯ แต่หมอนวดแบบเชลยศักดิ์หรือ แบบทั่วไปไม่เว้นการปฏิบัติดังกล่าว และอาจมีหมอนวด 2 คนช่วยกันนวดผู้ป่วยคนเดียวกัน

6. หมอนวดแบบราชสำนัก ต้องการทำให้เกิดผลต่ออวัยวะและเนื้อเยื่อที่อยู่ ลึกๆ โดยการเพิ่มการไหลเวียนของเลือด และเพิ่มการทำงานของเส้นประสาท ในกรณีนี้หมอ จะต้องมีความรู้ทางกายวิภาคศาสตร์เชิงปฏิบัติอย่างดีพอควร สำหรับหมอนวดแบบเชลยศักดิ์ หรือแบบทั่วไปหวังผลโดยตรงจากการกดเป็นส่วนใหญ่ และจากการนวดคลึงเป็นครั้งคราว ซึ่ง การไม่ระมัดระวังจุดสำคัญตามความรู้ของกายวิภาคศาสตร์ดีพอ อาจเกิดอันตรายได้ เช่น การ หลุดของ

ข้อต่อกระดูก การเขี้ยวซ้ำของกล้ามเนื้อ หรือเส้นเลือดฝอยแตกได้ (เพ็ญนภา ทรัพย์เจริญ, 2538, หน้า 1-9)

## 2.5 ลักษณะการนวด

การนวดแผนไทยมีรายละเอียด ลักษณะการนวดดังนี้ (อาชีพนวด, 2546, หน้า 1)

1. การกด คือ ใช้นิ้วหัวแม่มือกดส่วนของร่างกายเฉพาะแห่ง
2. การบีบ คือ ใช้แรงนิ้วหัวแม่มือกับอีก 4 นิ้ว บีบกกล้ามเนื้อ
3. การกด คือ ใช้นิ้วหัวแม่มือ หรือนิ้วชี้กดตามร่องเนื้อของกล้ามเนื้อเฉพาะแห่ง
4. การลูบ - การคลึง หรือการขี้ คือ การจับกล้ามเนื้อให้สั่นไปมา
5. การทุบด้วยกำปั้นหรือฟันด้วยสันมือ เพื่อคลายกล้ามเนื้อ
6. การใช้ศอก ใช้เฉพาะผู้ชำนาญมีแรงน้อย ผู้ถูกนวดร่างกายใหญ่
7. การใช้ง่ามมือ ใช้คู่กับการบีบ นวด กด ท่อนแขน ท่อนขา
8. การเหยียบ ใช้ปลายเท้า หรือสันเท้ากดบริเวณที่เหยียบตามร่างกายส่วนที่หนา
9. การตัด การดึง การหักข้อ เพื่อตัดตนให้ผู้ถูกนวดหรือดึงนิ้ว หักข้อนิ้ว เป็นต้น

## 2.6 การเตรียมตัวของผู้ประกวดและผู้ถูกประกวด

ผู้ตั้งใจจะนำความรู้ในวิชาประกวดแผนไทยไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมด้านความรู้ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ เพราะการประกวดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสิ่งที่มีความละเอียดอ่อน จึงต้องมีการเตรียมพร้อมให้มีความรู้ (อาชีพหมอนวด, 2546. หน้า 5 – 10)

ดังนี้

- ✓ 1. ด้านกายวิภาคศาสตร์ ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง อยู่ในตำแหน่งไหน บริเวณใด มีอันตรายที่ต้องระวัง
- ✓ 2. ด้านสรีระวิทยา รู้ว่าอวัยวะของร่างกายทำหน้าที่ ทำงานอย่างไร มีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- ✓ 3. ด้านความรู้โรคภัยไข้เจ็บ เพื่อวินิจฉัยได้ว่าโรคใดควรนวด และโรคใดไม่ควรนวด หรือนวดอย่างไร นานเท่าใด โรคจึงจะหาย
- ✓ 4. ด้านความรู้ด้านการประกวด ต้องมีความรู้ความมั่นใจ มีสมาธิ มีความพร้อมจะนวด
- ✓ 5. การเตรียมสถานที่ อุปกรณ์การประกวด
  - 5.1 ห้องประกวด ควรมืดสนิท มีม่านปิด อากาศถ่ายเทได้ดี สงบ สบาย
  - 5.2 เตี้ยง เบาะปูนอน เตี้ยงต้องแข็งแรง เบาะต้องแน่น
- ✓ 6. ผู้ประกวด ต้องปฏิบัติดังนี้
  - 6.1 แต่งกายให้สะอาดเรียบร้อย
  - 6.2 เสื้อแขนสั้น ไม่รัดรูปจนเกินไป
  - 6.3 กางเกงไม่คับ ไม่รัดรูปจนเกินไป
  - 6.4 มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง ไม่มีโรคเบียดเบียน
  - 6.5 มือสะอาด ตัดเล็บให้สั้น ไม่สวมแหวน ไม่ทาเล็บ
  - 6.6 มืออย่าให้มีบาดแผล ล้างมือให้สะอาด เช็ดให้แห้ง
  - 6.7 พุดจาเรียบร้อย สุภาพ อ่อนโยน ถูกกาลเทศะ
- ✓ 7. ผู้ถูกประกวด ควรให้เขาปฏิบัติตัวดังนี้
  - 7.1 แต่งกายเหมาะสม เสื้อผ้าสะอาด ไม่รัดจนเกินไป
  - 7.2 นอนในท่าสบาย
  - 7.3 ส่วนที่จะนวดต้องเปิด หรือยกเว้นบางกรณี

7.4 ส่วนที่จะนวดต้องสะอาด ให้เช็ดตัว และฟอกสบู่เสียก่อน

8. จิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ของหมอนวด ต้องปฏิบัติดังนี้

8.1 มีความจริงใจ เอาใจใส่ มีสัมมาคารวะ

8.2 มีท่าทางสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน

8.3 มีวาจาดี ไม่พูดคำหยาบ

8.4 หมั่นสังเกตผู้ถูกนวดตลอดเวลา ว่าเขามีปฏิกิริยาอย่างไร

8.5 มีสมาธิ ตั้งใจในการนวด

8.6 เป็นคนตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์ สุจริตในอาชีพของตน

8.7 เป็นคนมีระเบียบ มีวินัย สะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ

2.7 การเตรียมร่างกายของผู้นวด

1. การฝึกกำลั้งนิ้ว

สามารถทำได้ โดยฝึกซ้อมยกกระดานทุกวัน ด้วยการนั่งขัดสมาธิเพชร และหยั่งมือเป็นรูปถ้วย วางไว้ข้างลำตัว แล้วยกตัวให้พ้นจากพื้น อาจใช้การฝึกโดยบีบขี้ผึ้ง จนอ่อนตัว หรืออาจฝึกนวด กับผู้ป่วยเลย การฝึกกำลั้งนิ้ว จะทำให้นิ้วมือ มีกำลั้งแข็งแรง เมื่อใช้นวดผู้ป่วย จะได้มีกำลั้งเพียงพอ มือไม่ลั่น ไม่อ่อนแรง ทำได้ตรงเป้าหมายการรักษา จะทำให้การรักษาได้ผลรวดเร็ว

2. การรักษาสุขภาพทั่วไป

ผู้นวดต้องรักษาสุขภาพให้ดีอยู่เสมอ ทั้งทางกาย และใจ หมั่นออกกำลังกายให้ร่างกายแข็งแรง ถ้ารู้สึกที่ไม่สบายหรือมีไข้ไม่ควรทำการนวด เพราะนอกจาก การนวดจะไม่ได้ผลดี เท่าที่ควรแล้ว ยังอาจแพร่โรคให้กับผู้ถูกนวดได้ และเล็บมือ ควรตัดให้สั้น และดูแลให้สะอาด (สถาบันการแพทย์แผนไทย, 2548ก. เว็บไซต์)

2.8 ศีลธรรมและจรรยาบรรณของหมอนวด

ผู้เป็นแพทย์ที่ดีนั้น มิใช่ว่าจะมีความรู้ ความสามารถในการนวดบำบัดรักษาโรคอย่างเดียวเท่านั้น แต่หมอนวดที่ดีจะต้องมีอัธยาศัยสุภาพ อ่อนโยน ประพฤติตน ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ รู้จักเหตุผลอันควรไม่ควร ผู้เป็นหมอนวดจะต้องฝึกกาย วาจา และใจ ให้มี

นิสัยที่ดีทุกโอกาสด้วย ซึ่งจะเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวให้ประพฤติดีปฏิบัติดี (อาชีพรหมอนวด, 2546. หน้า 10-11)

ศีลสำหรับผู้นวดนั้น มี 3 ข้อดังนี้ (สถาบันการแพทย์แผนไทย, 2548ก. เว็บบไซต์)

1. ไม่ดื่มสุรา หมายถึง ไม่ดื่มสุราทั้งก่อน และหลังการนวด รวมทั้งการรับประทานอาหาร ที่บ้านของคนไข้ เพราะอาจควบคุมตนเองไม่ได้ และอาจทำให้การนวดไม่ไ้ผล รวมทั้ง อาจเป็นการรบกวนคนไข้ และญาติ
2. ไม่เจ้าชู้ หมายถึง ไม่แสดงกิริยาท่าทางลวนลาม หรือใช้คำพูดทะลอมคนไข้ที่เป็นหญิง หรือถ้าผู้นวดเป็นผู้หญิง ก็ไม่ควรแสดงกิริยาช่วยนวดคนไข้ ที่เป็นผู้ชาย ต้องนวดด้วยความสุภาพเรียบร้อย พูดคุยแต่พอควร
3. ไม่หลอกลวง หมายถึง ไม่เลียงใจ เช่น ถ้าสามารถรักษาโรคนั้น ๆ ให้หายได้ภายใน 1-2 ครั้ง ก็ไม่หลอกลวงว่า ต้องนวด 5-6 ครั้ง เพื่อหวังประโยชน์ ลาภยศสรรเสริญ

นอกจากศีล 3 ข้อแล้ว หมอนวดจะต้องคุณธรรม 10 ประการ สำหรับเป็นข้อประพฤติและปฏิบัติอีก เช่น (อาชีพรหมอนวด, 2546. หน้า 10-12)

1. มีเมตตาจิตแก่คนไข้ไม่เลือกชั้นวรรณะ
2. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน
3. มีหิริ โอตตัปปะ ละอาย แล้วกลัวต่อบาป
4. มีความละเอียด สุขุม รอบคอบ มีเหตุผล
5. ไม่โลภมาก
6. ไม่โอ้อวดความรู้ ไม่เกียจคร้าน
7. ไม่ดูอำนาจแห่งอคติ 4
8. ไม่หวั่นไหวในโลก 8
9. ไม่มัวเมาในอบายมุขทั้งปวง

## 2.9 มารยาทของผู้นวดตามระเบียบแบบแผน ฯ

ผู้นวดทุกคนจะต้องมีกิริยามารยาทอันงดงามเหมาะสมในการนวดคนไข้ได้ทุกชั้น การมีกิริยามารยาทและท่าทางไม่เหมาะสมอาจทำให้คนไข้รังเกียจหรือไม่ไว้วางใจและอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียชื่อเสียงได้ มารยาทของผู้นวดตามระเบียบแบบแผนในราชสำนัก ได้รับการ

ถ่ายทอดมาจากแพทย์และหมอนวดในราชสำนัก ซึ่งทุกคนควรปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนี้ (กัญญา ตีวิเศษ, 2546. หน้า 206-209; ยงศักดิ์ ตันติปิฎ, 2548ข. เว็บไซต์)

1. ต้องเดินเข้าหาคนไข้เมื่ออยู่ห่างจากคนไข้ประมาณ 4 ศอก ขณะเดินเข้ามือแนบลำตัว ไม่แกว่งแขน
2. นั่งพับเพียบประมาณระดับหัวเข่าผู้ถูกนวด และอยู่ห่างจากคนไข้ในระยะ 1 ศอก (หัตถบาท) โดยให้ปลายเท้าหันไปด้านหลัง
3. ก้มกราบขอประทานอภัยหรือยกมือไหว้ขออภัย แล้วแต่กรณีศ ตำแหน่งของคนไข้ และเป็นการระลึกถึงครูบาอาจารย์
4. ใช้มือตรวจชีพจรทั้งมือและเท้า เพื่อตรวจสอบลมขึ้นเบื้องสูงและลมลงเบื้องต่ำและระบบหัวใจ
5. ในขณะนวด ผู้นวดไม่ควรก้มหน้าเพราะจะเป็นการหายใจรดคนไข้ หรือไม่แหงนหน้าสอดสายสายตา เพราะเป็นการแสดงกิริยาที่ไม่สำรวมและไม่เคารพ
6. ไม่ไอ้อวดตนเอง ไม่ไอ้อวดความรู้ไม่ว่าจะมีหรือไม่มีในตน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่หลอกลวงผู้ถูกนวดด้วยประการต่างๆ เพื่อเห็นแก่อำภิสตินจ้างและชื่อเสียง
7. ไม่ลวนลามผู้ถูกนวดไม่ว่าทางกาย วาจา หรือแม้ทางใจ
8. ไม่มีวณมาอบายมุข ของเมา และยาเสพติดเพราะเป็นเครื่องชักนำให้ขาดสติ
9. ไม่นวดในสถานที่ไม่สมควรนวด เช่น โรงแรม โรงน้ำชา โรงอาบอบนวด เพราะอาจทำให้ผู้อื่นเข้าใจไปในทางที่ผิดได้
10. เก็บรักษาความลับของผู้ถูกนวด
11. นั่งห่างจากผู้ถูกนวดพอสมควร เมื่อนวดข้างซ้ายควรนั่งข้างซ้าย นวดข้างขวาคควรนั่งข้างขวา ไม่คร่อมตัวผู้ถูกนวดโดยไม่จำเป็น
12. อย่าหายใจ รดผู้ถูกนวด
13. ก่อนนวดศีรษะควรขออนุญาตผู้ถูกนวดก่อน
14. หยุดนวดเมื่อผู้ถูกนวดบอก หรือเจ็บจนทนไม่ไหว
15. ไม่กินอาหารหรือสิ่งใดๆ รวมทั้งสูบบุหรี่ ขณะทำการนวด

## 2.10 ข้อห้าม ข้อควรระวังและข้อปฏิบัติในการนวด

ก่อนนวดทุกครั้งหมอนวดจะต้องซักถามผู้ป่วยเสียก่อนว่าเป็นโรคอะไร เป็นบริเวณไหน มีอาการอย่างไร และไปรักษาที่ไหนมาบ้าง เพื่อให้รู้ข้อมูลว่าโรคใดควรนวด โรคใดไม่ควร

นวด เป็นต้น เราจะได้วินิจฉัยถูกต้อง ก่อนลงมือนวด (ยงศักดิ์ ตันติปิฎก, 2548ค. เว็บไซต์; สถาบันการแพทย์แผนไทย, 2548ข. เว็บไซต์; อาชีพหมอนวด, 2546. หน้า 18-21)

### ข้อห้ามในการนวด

1. บุคคลที่เป็นไข้ ตัวร้อน หรือมีไข้เกิน 38 องศาเซลเซียส เดินเซ
2. อาการที่ปวดระหว่างคิ้ว โหนกแก้ม ท้ายทอย
3. ปวดต้นคอ มีอาการเสียวมาที่ไหล่และแขน
4. ข้อไหล่บวมแดง ปวดแสบปวดร้อน
5. มือชา แขนชา กระดูกแขนขาหัก
6. บุคคลที่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง เช่น วัณโรค โรคเอดส์
7. บุคคลที่เป็นรูมาติก ข้ออักเสบติดเชื้อ
8. เป็นแผล ก้อนเนื้ออักเสบ
9. โรคมะเร็ง โรคเบาหวานที่มีบาดแผล
10. ขา ข้อเท้าแพลง ปวดเจ็บอย่างรุนแรง
11. ไข้พิษ ไข้กาฬ อีสุกอีใส งูสวัด เริม
12. โรคผิวหนัง

### ข้อควรระวังในการนวด

1. เริ่มต้นนวด จะต้องไม่ให้ผู้ถูกนวดเกิดความอาย
2. เริ่มต้นนวดต้องให้ผู้ถูกนวดรู้ตัว เตรียมตัว นวดตรงบริเวณที่ไม่เกิดจิกจี
3. เริ่มต้นนวด ควรกล่าวคำขอโทษก่อนเสมอ และยกมือไหว้
4. ไม่ควรนวดหลังรับประทานอาหารอิ่มใหม่ ๆ ทำได้หลัง 30 นาที
5. ไม่ควรนวดเมื่อมีอาการฟกช้ำตามผิวหนัง หรือมีอาการอักเสบซ้ำซ้อน
6. กรณีผู้สูงอายุ มีโรคประจำตัวบางอย่าง เช่น เบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง

ต้องระมัดระวัง และบอกประวัติแก่หมอนวด

7. เมื่อมีอาการอักเสบติดเชื้อ คือ มีไข้เกิน 38 องศาเซลเซียส ปวด บวม แดง ร้อน ไม่ควรจะนวด
8. ผู้ที่ประสบอุบัติเหตุใหม่ ๆ ควรได้รับการช่วยเหลือขั้นต้นและตรวจวินิจฉัยภาวะแทรกซ้อนต่าง ๆ หากเกินความสามารถควรประสานความร่วมมือกับแพทย์แผนปัจจุบัน



## 9. ไม่ควรนวดจุดที่มีอันตราย

9.1 ไม่กดบริเวณที่มีเส้นประสาทอยู่ตื้น เช่น ในรักแร้ เหนือไหล่ปลาร้า บริเวณปุ่มกระดูกข้อศอกทางด้านใน บริเวณหน้าหู

9.2 ไม่กดขี้นบริเวณที่จับชีพจรได้ เช่น บริเวณข้อพับศอก ข้อพับเข่า บริเวณข้อมือ ขาหนีบ ในรักแร้

9.3 ไม่กดขี้นบริเวณที่มีต่อมน้ำเหลือง ต่อมน้ำลาย เช่น บริเวณแก้ม คาง คอ เหนือไหล่ปลาร้า รักแร้ ขาหนีบ

9.4 ไม่กดบริเวณที่เป็นถุงน้ำหล่อเลี้ยงข้อต่อ เช่น บริเวณกึ่งกลางหัวไหล่

## 10. ไม่ใช้วิธีการนวดที่เสี่ยงต่ออันตราย ได้แก่

10.1 การดัดดึงคอและหลัง ซึ่งทำโดยไม่มีการตรวจวินิจฉัย

10.2 การเหยียบพรวด์หรือโดยไม่จำเป็น

10.3 การดึงขาเพื่อกระชากข้อเข่า เพราะอาจทำให้เอ็นในข้อเข่าฉีกขาดได้

10.4 การนวดดัดในท่าโลดโผนและรุนแรงเกินไป

## 11. ไม่ใช้การนวดที่ล่อแหลมต่อการล้วงละเมิดทางเพศ ได้แก่

11.1 การดัดในท่าจู๋รัดเขียด หรือท่าที่ต้องกอดประชิดตัว

11.2 การนวดบริเวณหน้าอกของผู้หญิง

11.3 การนวดเพื่อกระตุ้นความรู้สึกทางเพศในสถานที่มิดชิด ไม่มีบุคคลที่สาม

อยู่ในบริเวณนั้น

## 12. ห้ามปิดเปิดประตูลม นานเกิน 45 วินาที

การปิดเปิดประตูลม คือการใช้นิ้วมือกดที่หลอดเลือดแดง เพื่อไม่ให้ส่งเลือดไปเลี้ยงที่แขนหรือขาในช่วงขณะหนึ่ง แล้วปล่อยนิ้วมือที่กดออก เลือดแดงก็จะพุ่งไปเลี้ยงแขนขา ทำให้รู้สึกวูบวาบตามมา

การปิดเปิดประตูลม ไม่ควรใช้แรงกดมากเกินไป เพราะหลอดเลือดแดงอาจฉีกและอักเสบได้ และไม่ควรรกดนานเกิน 45 วินาที เพราะอาจทำให้เส้นประสาทขาดเลือดไปเลี้ยงนานเกินไป ทำให้มีอาการชาตามมาได้

## ข้อควรปฏิบัติในการนวด

1. ควรนวดที่ฝ่ามือ ฝ่าเท้าก่อน
2. เริ่มนวดไม่ควรกดหนัก ควรลูบคลำไปก่อน

3. ผู้หมวด และผู้ถูกหมวดต้องสื่อสารกันเข้าใจตลอด มีการพูดคุยกัน สอบถามกัน ตลอด ผู้หมวดควรสังเกตปฏิกิริยาของผู้ถูกหมวดด้วย
4. มีสมาธิในการหมวด ผู้หมวดต้องมีสมาธิแน่วแน่กับผู้ถูกหมวด อย่าใจลอยปล่อยใจ ไปตามอารมณ์
5. ควรยกย่องผู้ถูกหมวดเหมือนเป็นหนึ่งคนที่ตนเคารพ ไม่ควรทำธุระส่วนตัวขณะ หมวดพูดคุยกับผู้อื่น .

#### ข้อควรปฏิบัติหลังการหมวด

1. ควรตรวจอาหารแสดง เช่น อาหารมัน อาหารทอด หน่อไม้ ข้าวเหนียว เครื่อง ในสัตว์ เบียร์ ของหมักดอง
2. ห้ามสลด บีบ ดัด ส่วนที่มีอาการปวด
3. ให้ออกกำลังกายเฉพาะโรคและอาการตามคำแนะนำ

#### 2.11 ประโยชน์ของการหมวดแผนไทย

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปมาก ทำให้มนุษย์เรามีการเคลื่อนไหวของร่างกาย น้อยลง อีกประการหนึ่งมีภาระกิจการงานมาก ทำให้การออกกำลังกายทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ลดน้อยลงไปด้วยทำให้เกิดการปวดเมื่อยและเกิดอาการเครียด วิตกกังวลต่าง ๆ

ดังนั้น การหมวดของไทย จึงเป็นที่นิยมกันมาก เพราะการหมวดเป็นทั้งศาสตร์และ ศิลป์ ช่วยบำบัดรักษา คลายเครียดของกล้ามเนื้อ ทำให้หายจากอาการปวดเมื่อย ทำให้โลหิต ไหลหมุนเวียนดีขึ้นทำให้จิตใจผ่อนคลายสบายใจ การหมวดแผนไทยจึงเป็นที่นิยมแพร่หลายไปทั่วโลก ซึ่งจะเห็นนักท่องเที่ยวต่างชาติให้บริการหมวดตามชายหาด และสถานบริการหมวดจำนวนมาก นับได้ว่า การหมวดแผนไทยมีประโยชน์อย่างมาก ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ช่วยลดอาการปวดเมื่อยของกล้ามเนื้อ
2. ช่วยให้โลหิตไหลเวียนดีขึ้น จิตใจแจ่มใส ลดความเครียดทางจิตใจ
3. ช่วยให้ผิวพรรณดีขึ้นเพราะเลือดมาหล่อเลี้ยงบริเวณผิวหนังเลือดฝาดบน ผิวหน้าและร่างกาย
4. บำบัด บรรเทาอาการเจ็บของกล้ามเนื้อ เส้นเอ็น และรักษาโรคกระษัย ไตพิการ

5. แก่เคล็ดขัดยอก เช่น คนตกหมอน แก่ปวดต้นคอ ไหล่ เข่า แขน สะบักจม เป็นต้น

6. ถ้าใช้สมุนไพร ๗ ประคบควบคู่ด้วยความร้อนจะแก้ไขอาการที่เป็นโรค อัมพฤกษ์อัมพาตได้

7. นวดแผนไทยเพื่อบำบัดโรคเช่น ปวดศีรษะ ปวดขมับ ปวดสะบัก ปวดข้อศอก เจ็บสะโพก ปวดหลัง ปวดเอว เป็นต้น

ดังนั้นหมอนวดจึงต้องศึกษาหาความรู้ ทบทวนประสบการณ์ให้ต่อเนื่อง จนบันทึกสถิติอาการที่พบไว้แล้วปรับปรุงแก้ไข จะทำให้หมอนวดแผนไทยมีอาชีพที่มั่นคงได้ (อาชีพหมอนวด. 2546. หน้า 57-58)

## 2.12 คุณค่าของการนวดแผนไทย

ด้านจิตใจและสังคม การนวดแผนไทยเป็นภูมิปัญญาไทยที่สั่งสมสืบทอดมาเป็นเวลาช้านาน เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลที่อบอุ่นในระหว่างคนในครอบครัวด้วยสื่อสัมผัสแห่งความเอื้ออาทร และเป็นวิทยากรที่สามารถพึ่งตนเองได้ในชุมชน

ด้านสุขภาพกาย การนวดแผนไทยเกิดผลดีต่อสุขภาพกายในแง่ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาโรค และการฟื้นฟูสมรรถภาพ การนวดแผนไทยยังเกิดผลดีต่อระบบต่างๆของร่างกาย ทำให้อวัยวะของร่างกายทำงานได้ดีขึ้นด้วย (ยงศักดิ์ ตันติปฏิภก, 2548ง. เว็บไซต์)

## 2.13 ผลของการนวดแผนไทยต่อสุขภาพ

ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การนวดเสมือนยาอายุวัฒนะ เพราะทำให้เพิ่มการไหลเวียนของเลือดและน้ำเหลืองทั่วร่างกาย ซึ่งจะทำให้เนื้อเยื่อของอวัยวะต่างๆได้รับสารอาหารและออกซิเจนจากเม็ดเลือดแดงได้ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยถ่ายเทของเสียและท็อกซินได้ดีขึ้นด้วย นอกจากนี้การนวดอาจจะมีผลต่อระบบต่อมไร้ท่อซึ่งหลั่งฮอร์โมนต่างๆที่ทำให้อวัยวะต่างๆทำงานเป็นปกติ สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง เป็นผลให้อายุยืนยาวในทางอ้อม

ด้านการป้องกันโรค การนวดที่ค่อนข้างรุนแรงจะมีผลกระตุ้นภูมิคุ้มกันของร่างกาย สำหรับผู้ที่ต้องนอนอยู่บนเตียงเป็นเวลานาน ๆ การนวดป้องกันการเกิดแผลกดทับตามส่วนที่ผิวหนังหุ้มกระดูกอยู่ การนวดบริเวณป่าและคอจะช่วยป้องกันอาการปวดศีรษะได้ การนวดบริเวณหลังและขาก่อนประจำเดือนจะมาช่วยป้องกันการปวดประจำเดือนได้

ด้านการรักษาโรค การนวดแผนไทยสามารถใช้ในการลดอาการปวด แก้กะเสียด ขับ  
 ยอก ลดการอักเสบ และลดการติดขัดของกล้ามเนื้อ เอ็น และข้อต่อ การนวดแผนไทยสามารถ  
 คลายเครียด แก่เป็นลม ลดอาการจุกเสียด แก่ท้องผูก ช่วยให้มดลูกกลับเข้าสู่ตำแหน่งเดิมได้  
 ง่ายขึ้น (มดลูกเข้าอู่)

ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ การนวดแผนไทยช่วยกระตุ้นให้กล้ามเนื้อที่เป็นอัมพฤกษ์  
 อัมพาตฟื้นตัวเร็วขึ้น ช่วยฟื้นฟูสมรรถภาพเด็กพิการ และฟื้นฟูสมรรถภาพทางเพศได้ (ยงศักดิ์  
 ดันติปิฎก, 2548จ. เว็บไซต์)

#### 2.14 ผลของการนวดแผนไทยต่อระบบต่างๆ

ระบบไหลเวียนโลหิต ช่วยให้การไหลเวียนเลือดดีขึ้นทำให้บริเวณที่นวดอุ่นขึ้น ลด  
 อาการบวม

ระบบกล้ามเนื้อ ทำให้กล้ามเนื้อมีประสิทธิภาพดีขึ้น ขจัดของเสียในกล้ามเนื้อได้ดี  
 ขึ้น ทำให้กล้ามเนื้อเมื่อยล้าอ่อนล้าลงหลังการใช้งาน ทำให้กล้ามเนื้อผ่อนคลาย ลดการเกร็ง ลด  
 ปวด ทำให้พังผืดที่เกิดในกล้ามเนื้ออ่อนตัว ทำให้กล้ามเนื้อมีความยืดหยุ่นดีขึ้น

ระบบประสาทช่วยกระตุ้นให้สมองกระปรี้กระเปร่าจากการที่มีเลือดไปเลี้ยงสมองได้ดี  
 ขึ้น การนวดอาจส่งผลต่อสมองโดยผ่านตัวรับความรู้สึกที่ผิวหนัง (sensory receptor) การนวด  
 อาจส่งผลต่อระบบประสาทอัตโนมัติ (Autonomic Nervous System) ทำให้การทำงานของ  
 อวัยวะต่างๆ ที่อยู่นอกอำนาจจิตสำนึก ทำงานได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น

ระบบหายใจ การนวดช่วยให้ร่างกายผ่อนคลาย ทำให้หายใจเข้าและออกได้ลึกขึ้น  
 ช่วยเพิ่มการนำออกซิเจนเข้าสู่ร่างกาย

ระบบทางเดินอาหารการ นวดช่วยเพิ่มความตึงตัวของทางเดินอาหาร ช่วยให้  
 กระเพาะอาหารและลำไส้บีบตัว ทำให้เจริญอาหาร ท้องไม่อืดเฟ้อ

ระบบผิวหนัง การนวดทำให้เลือดไปเลี้ยงที่ผิวหนังมากขึ้น ทำให้ผิวเต่งตึงการ  
 นวดทำให้แผลเป็นอ่อนตัวหรือเล็กลงไปได้ (ยงศักดิ์ ดันติปิฎก, 2548จ. เว็บไซต์)

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 การจัดการความรู้

Chong, and other (2000) ได้ศึกษาถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ของผู้บริหารอาวุโสขององค์กรระดับนานาชาติ จำนวน 25 องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางปฏิบัติและความพยายามของธุรกิจต่อการจำแนก (Identify) และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ทำธุรกิจหลักบรรลุความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อการกำหนดการลงทุนเกี่ยวกับความรู้ได้อย่างชัดเจน

2. จำแนกความรู้หลักและประเด็นที่เสี่ยง รวมทั้งพัฒนารูปแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงประเด็นเหล่านั้น

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ตอบมีความตระหนักถึงการนิยามของการจัดการความรู้ใหม่ ๆ อยู่ในระดับดี (90%) ทั้งนี้โดยมองเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการของพลังและการเชื่อมต่อทักษะและความชำนาญของพนักงานซึ่งถูกสนับสนุนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (77%)

2. ผู้ตอบส่วนมาก (76%) เห็นด้วยที่ว่าการปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ประมาณ 1 ใน 5 ของบริษัทที่ตอบได้เริ่มต้นโครงการการจัดการความรู้ก่อนปี ค.ศ. 1995 แต่ผู้บริหารมากกว่าครึ่ง (69%) ยังเข้าใจความต้องการจำเป็นเป็นสำคัญและการตระหนักถึงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

3. ข้อค้นพบสำคัญสำหรับการติดตามประสิทธิผลขององค์กรที่มีการใช้ความรู้อย่างมาก (knowledge intensive organization) สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ดัชนีหลักที่ชี้วัดความสำเร็จการลงทุนทางความรู้ น่าจะสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ การให้รางวัลและการบริการสารสนเทศควรจะอำนวยความสะดวกต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

ข้อค้นพบเหล่านี้ได้กำหนดเกณฑ์ 2 ประการสำหรับการวัดการได้กลับคืนมาของการลงทุนในความสามารถหลัก เกณฑ์ประการแรกคือ การใช้ตัวชี้วัดการเงิน (Financial indication) เช่นกระแสเงินสด การได้กลับคืนมาของทุน บุคคล สำหรับการวัดศักยภาพธุรกิจ เกณฑ์ที่ 2 เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Capability indicators) เช่น การเพิ่มขึ้นของเอกสาร หรือการแบ่งปันแผนนโยบาย และสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบทางไหลความรู้จาก

ฐานดังกล่าวแนวคิดเกี่ยวกับ Benchmarking จะช่วยผู้บริหารอาวุโสรายงานได้อย่างชัดเจนถึงคุณค่าทางธุรกิจของการลงทุนในความรู้ที่จะถูกพัฒนาขึ้น

ปณิตา พันภัย (2544) ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสร้างกรอบความคิดสำหรับใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากกรณีศึกษาทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย

1. องค์กรเครือข่ายประเทศไทย/มูลนิธิรักไทย
2. บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์
3. บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos
4. บริษัท McKinsey

**ผลการวิจัย พบว่า**

การแสวงหาความรู้ องค์กรเครือข่ายประเทศไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos และบริษัท McKinsey มีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกัน แต่แตกต่างกันบ้างในส่วนของระดับความเป็นทางการ กล่าวคือ ทุกกรณีศึกษาสันับสนุนให้พนักงานแสวงหาและรวบรวมความรู้จากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นประจำ และนำแลกเปลี่ยนกันในการรวมตัวรูปแบบต่าง ๆ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม การรวมตัว และการทำงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม จากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะการพูดคุย ปรึกษาหารือ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้พนักงานบางส่วนยังสามารถแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่องค์กรจัดไว้ให้ในรูปแบบของฐานข้อมูล การบันทึกกระบวนการ และวิธีการการปฏิบัติงาน ตลอดจนคู่มือและเอกสารต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งความรู้ที่มีประโยชน์ซึ่งพนักงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองได้

การสร้างความรู้ ในเรื่องของการสร้างความรู้ นั้นทุกกรณีศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ใหม่ไม่แตกต่างกัน คือเน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ โดยมอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าความรู้เกิดจากประสบการณ์ในการเรียนรู้ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้ การทดลอง หรือความสำเร็จหรือความล้มเหลว การสร้างความรู้ในทุกกรณีศึกษาจึงเกิดจากการที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับคนอื่น (Sympathetic Knowledge) การผนวกความรู้ของแต่ละบุคคลเข้ากับความรู้ขององค์กร (Conceptual Knowledge) การรวบรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้

ที่มีอยู่แล้วให้เป็นระบบ (Systematic Knowledge) และการสร้างสรรค์ที่พนักงานค้นพบด้วยตนเอง (Operational Knowledge) และไม่ว่าจะสร้างความรู้ด้วยวิธีการใด ผลที่ทุกกรณีศึกษาได้รับ คือ นวัตกรรมในรูปแบบของความคิดและความรู้ซึ่งเกิดจากการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ของบุคคล

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ต่อมาในเรื่องของการจัดเก็บและสืบค้นความรู้โดยสรุปแล้วกรณีศึกษาต่าง ๆ มีวิธีการเก็บรักษา และเข้าถึงความรู้ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ องค์กรแคร์ และบริษัทยูโนแคล ไม่ได้จัดเก็บความรู้ในลักษณะของฐานข้อมูล (Database) แต่มีการจัดเก็บไว้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือหรือแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับยูโนแคลนั้นสิ่งที่บันทึกไว้ในปัจจุบัน ไม่ใช่ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน แต่เป็นกระบวนการ และวิธีการทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแค่ความรู้ระดับพื้นฐานซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้ เพราะความรู้ใหม่จะไม่แพร่กระจายและไหลเวียนไปตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งอาจสูญเสียชีวิตเมื่อผู้คิดค้นออกไปจากองค์กร อีกส่วนหนึ่ง คือ บริษัท Deloitte Touche และ McKinsey ซึ่ง 2 บริษัทนี้เก็บรักษาความรู้ไว้ในระบบฐานข้อมูล On-line ที่ประกอบด้วยความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แต่บริษัท McKinsey แยกฐานข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้าและความรู้หลักที่ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานออกจากกันเพื่อความชัดเจนและความสะดวกในการค้นหา

สำหรับการสืบค้นหรือการเข้าถึงความรู้ยังคงมีความแตกต่างกัน กล่าวคือองค์กรแคร์และบริษัทยูโนแคลไม่ได้จัดทำช่องทางที่ชัดเจนหรือเครื่องมือที่เป็นทางการ แต่พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยเครือข่ายการทำงานในองค์กร ซึ่งในองค์กรแคร์เป็นการประสานงานผ่าน Senior Management ในแต่ละสาขา การประชุม การปรึกษาหารือ การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ที่องค์กรจัดขึ้นในส่วนของบริษัท Deloitte Touch และ McKinsey ทั้ง 2 บริษัทจัดทำเครื่องมือสำหรับการสืบค้นไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ โดยจัดทำเป็นสมุดบันทึกที่ระบุรายชื่อและทักษะหรือความรู้ที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน รวมทั้งเอกสารหลักของบริษัทซึ่งเปรียบได้กับสมุดหน้าเหลืองเพราะทำให้พนักงานทราบว่าใครมีความรู้ในเรื่องใดและถ้าต้องการความรู้เพิ่มเติมควรทำอย่างไร

การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ในส่วนของการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้นั้นทุกกรณีศึกษามีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันและการถ่ายโอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันไม่ว่าจะ

การทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายหรือทีมงาน การประชุม หรือการพบปะสังสรรค์ การประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการแสดงผลงาน การฝึกอบรม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงาน หรือการสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การบันทึกในฐานข้อมูล การบันทึกเป็นคู่มือหรือเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ทำให้ความรู้เคลื่อนที่จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง รวมทั้งทำให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับความแตกต่างของการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ในกรณีศึกษามีอยู่ในส่วนของการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้กรณีของบริษัท Deloitte Touch และ McKinsey บริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการโอนถ่ายความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทมีพนักงานจำนวนมาก และลักษณะงานไม่เลื้อยอานวยให้เกิดการทำงานร่วมกันโดยตรง การสื่อสารจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

บทสรุปสถานการณ์ภาพการใช้ระบบจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมัน ทั้งนี้โดยพื้นฐานมาจากการศึกษาเชิงทฤษฎีข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการความรู้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในเวลานาน พบข้อสรุปที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. Almost all large organizations have an Intranet and/or groupware platform in place that offers basic KM functionality and a solid foundation for KMS องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากติดตั้งอินทราเน็ตและหรือ groupware platform รูปแบบแบบนี้มีการร่วมกันอย่างหลากหลาย และเพิ่มเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อเตรียมพื้นฐานที่เป็นหน้าทีของการจัดการความรู้ เช่น ความง่ายในการแบ่งปันเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และเข้าถึงสารสนเทศของบริษัทเช่นเดียวกับการติดตั้ง group ware ลงไปเพื่อสนับสนุนทีมงานและเพิ่มความซับซ้อนของการจัดโครงสร้างและกระบวนการ

2. Many KMS functions are implemented, but not used intensively องค์กรขนาดใหญ่ได้นำหน้าที่การจัดการความรู้เฉพาะเจาะจงหลายอย่างไปใช้ในส่วนองโครงสร้างพื้นฐานอินทราเน็ตแบบก้าวหน้าและ group ware เช่นเดียวกับงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น ระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า หรือระบบสนับสนุนหน่วยธุรกิจ หน้าทีจำนวนมากไม่ได้ใช้อย่างเข้มข้นเนื่องด้วยปัญหาทางเทคนิค แต่ส่วนมากเนื่องจากความต้องการเนื้อหาสาระเกี่ยวกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงยังคงเป็นแค่การพิจารณาเรื่องศักยภาพเมื่อมีการประยุกต์ใช้ ICT ในการริเริ่มการจัดการความรู้



3. Most organization build their own KMS solutions ส่วนมากการจัดตั้งมักเป็นการพัฒนาที่มีเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร และรวมเครื่องมือและระบบต่างๆ มากกว่าการเป็นไปตามมาตรฐานของระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตลาดเหตุผลหนึ่งคือ ตลาดของระบบการจัดการความรู้ยังสับสนและมีการเปลี่ยนแปลงไม่มีผู้จัดจำหน่ายที่เป็นผู้นำ ส่วนอีกเหตุผลหนึ่งคือ องค์กรกลัวสูญเสียความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ถ้ามีการแลกเปลี่ยนระบบการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรที่สร้างขึ้นสำหรับมาตรฐานซอฟต์แวร์ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจของตน

4. Integrative KMS functions predominate, but interactive and bridging KMS functions catch up หน่วยงานส่วนมากเน้นการบูรณาการหน้าที่ระบบการจัดการความรู้กับความรู้ที่เป็นเอกสารที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกเนื่องจากเอกสารจำนวนมากอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเอกสารและการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อทำให้เป็นระบบได้ถูกเรียนรู้และใช้ฐานเอกสารซึ่งได้จัดเตรียมไว้ให้เห็นได้และทำให้ฐานความรู้ขององค์กรและมีแนวโน้มของการร่วมมือและเป็น bridging KMS มากขึ้น

5. KM – related ICT systems lack integration หลายองค์กร ความหลากหลายของระบบเป็นการพัฒนาขึ้นโดยปราศจากกรอบของงานที่จะบูรณาการ มีการนำเสนอการบูรณาการหน้าที่ภายในหนึ่งระบบบางหน่วยงานสร้าง enterprise knowledge portal ซึ่งบูรณาการเข้าถึงได้มาก หน้าที่ของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ICT ในหน่วยงานส่วนมากยังคงไม่ได้รับการบูรณาการ

6. KMS are highly complex systems ระบบการจัดการความรู้โดยทั่วไปแล้วยังคงเป็นระบบ ICT ที่ซับซ้อนอยู่มาก เนื่องจาก 1) ความซับซ้อนทางเทคนิคของหน้าที่ "อัจฉริยะ" ซึ่งทำให้ระบบการจัดการความรู้แตกต่างจากระบบเดิม ๆ อย่างเห็นได้ชัด และจำนวนข้อมูล เอกสาร และข่าวสารที่เชื่อมโยงกันอยู่มาก 2) ความซับซ้อนของปัญหาขององค์กรซึ่งส่งผลต่อธุรกิจและกระบวนการความรู้ เช่นเดียวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร และ 3) ความซับซ้อนของมนุษย์อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในการจัดการของความรู้ซึ่งเป็นการต้องการจากผู้ทำงานใช้ความรู้ขององค์กร ในฐานะที่ระบบการจัดการความรู้ได้บูรณาการเข้าไปในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนโดย ICT ของพนักงานที่ใช้ความรู้

Maier (2002) ได้ศึกษาสถานการณ์การใช้ระบบการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอนของการศึกษา 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้าง เป็นการศึกษากับผู้จัดการความรู้ที่อ้างว่าประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการ

ความรู้ 2) การศึกษาอย่างกว้างขวางในปี ค.ศ. 1999 / 2000 ด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย บริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจขนาดกลาง 50 บริษัท ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมันที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ และหรือออกแบบองค์การที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงแนวคิดของความจำองค์กรอย่างชัดเจน (เช่น แผนการจัดการความรู้ โครงการหรือกลุ่มงาน) 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งจะเลือกบริษัทที่ได้รับรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (เช่น การปั่งซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ การแก้ปัญหาในระยะเริ่มแรก แนวคิดขององค์กรที่พิเศษ ๆ)

จุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่ 1) ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้และการพัฒนาเป้าหมายของการจัดการความรู้ 2) การออกแบบองค์ที่เหมาะสมซึ่งอธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร 4) การควบคุมระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุปการศึกษาครั้งนี้แบ่งประเด็นสำคัญ ๆ ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. Strategy การจัดการความรู้ระยะเริ่มแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยการจัดการความรู้ (กลุ่ม, โครงการ, คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้และเป้าหมายเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้

2. Organizational Design การออกแบบองค์การของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่าง ๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร

3. Content and Systems เนื้อหาสาระประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสมาชิกองค์กรและความรู้ที่เป็นเอกสารทั้งที่อยู่ในรูปแบบกระดาษอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถที่จะจัดโครงสร้างตามโครงสร้างความรู้ขององค์กร

4. Economic การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับและจะก่อให้เกิดผลแห่งองค์กร ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การทำให้ระดับของประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

ผลของการศึกษาองค์กรที่ตอบกลับมามีจำนวนพนักงานทั้ง 13,647 คน องค์กร 38 แห่ง (52.1%) อยู่ในสภาพอุตสาหกรรม 27 หน่วยงาน (37%) อยู่ในภาคบริหารและ 8 หน่วยงาน (11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

กานต์สุดา มาฆะศิริวานนท์ (2546) ได้ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการ

ความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 8) ทีมชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย 1) กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ 2) ประกาศนโยบาย 3) กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ 4) หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน 5) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย 1) กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ 2) ประกาศนโยบาย 3) กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ 4) เตรียมทีมชำนาญการและบุคลากร 5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศน 6) ประเมินความพร้อม 7) แสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆเพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอนย่อย 1) กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ 4) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร 5) วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น 7) ประกาศองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย 1) กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) กำหนดความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ 5) บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้ 7) เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) จัดเก็บความรู้และปรับปรุง 9) พัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้มี 8 ขั้นตอนย่อย 1) กำหนดนโยบาย 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 4) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศน 5) เลือกวิธีการที่จะ

ถ่ายโอนความรู้ 6) เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ 8) เปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

### 3.2 การวางแผนไทย

นิตยา ปริญญาโรจน์ (2536) ได้วิจัยเรื่อง การรักษาโรคกระดูกของแพทย์แผนโบราณในจังหวัดสงขลา ได้กล่าวถึงวิธีการตรวจและรักษาโรคกระดูก โดยการรักษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการดัดและการนวดคลึงประกอบการรักษาโรคกระดูกต่าง ๆ

จิมรี แก้วงาม (2538) ได้วิจัยเรื่อง การรักษาโรคอัมพาตของแพทย์แผนโบราณในจังหวัดสงขลา ได้กล่าวถึงวิธีการรักษาโรคอัมพาตของแพทย์แผนโบราณโดยใช้วิธีการนวดรักษาผู้ป่วยเป็นโรคอัมพาตได้ 4 ชนิด คือ โรคอัมพาตใบหน้า และโรคอัมพาตครึ่งท่อน โรคอัมพาตครึ่งซีก และโรคอัมพาตทั้งตัว โดยระบุวิธีนวดเป็นวิธีรักษาโรคอัมพาตดังกล่าว

สุทิสภา ปลื้มปีติวิริยะเวช (2544) ได้วิจัยเรื่อง การนวดพื้นบ้านอีสาน อำเภอสุวรรณคูหา จังหวัดหนองบัวภูมิ โดยมีสาระสำคัญสรุป ได้ดังนี้ การศึกษาเพื่อเข้าใจถึงองค์ความรู้และเทคนิควิธีการนวดแบบพื้นบ้าน รูปแบบการให้บริการ และวิธีการรักษา สามารถอธิบายผลการนวดแบบพื้นบ้านได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์และให้ผลการรักษาเป็นที่น่าพอใจ สามารถนำไปใช้ได้ ทำให้บุคลากรการแพทย์อื่น ๆ ตระหนักว่าการนวดพื้นบ้านมีบทบาทในการรักษาโรคบางอย่างได้ และสามารถช่วยลดภาระในการให้บริการทางการแพทย์ ลดการใช้ยาและเวชภัณฑ์ เป็นการแก้ปัญหาสุขภาพที่สอดคล้องกับภาวะทางเศรษฐกิจ ความเชื่อ ระบบสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน เป็นประโยชน์ในการวางแผนการให้บริการทางสุขภาพแก่ประชาชนที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน และสามารถให้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ และเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนส่งเสริมการอบรมการนวดแก้หมอนวดพื้นบ้านเพื่อพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้นและลดอันตรายที่จะเกิดแก่ผู้รับบริการ

ศักดิ์ชัย จันทร์สงเคราะห์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาการรักษาโรคด้วยวิธีการนวดของหมอนวดพื้นบ้านในจังหวัดสงขลา โดยมีสาระสำคัญสรุป ได้ดังนี้ การรักษาโรคด้วยวิธีการนวดของหมอนวดพื้นบ้านในจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมแล้วจะคล้ายคลึงกันมีส่วนที่แตกต่างกันออกไป คือ จุดนวดที่ประกอบในการรักษาแต่โรคมีมากน้อยต่างกัน ความเชื่อเกี่ยวกับการตรวจโรค การใช้สมุนไพรประกอบการรักษาโรค ความเชื่อเกี่ยวกับคาถาเสก ความเชื่อเกี่ยวกับการเกิดโรค เทคนิควิธีนวดลูกประคบสมุนไพรและการใช้น้ำมันประกอบการนวด และการอธิบายความ

เจ็บป่วยถึงสาเหตุและวิธีการรักษา ในการปฏิบัติการณ์เพื่อรักษาโรค หมอนวดจะรักษาคุณธรรมโดยมีเมตตาจิตแก่คนไข้ โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน มีความละเอียดกรงกลัวต่อบาป ไม่โลภเห็นแก่ลาภของผู้ป่วยแต่ฝ่ายเดียว ไม่โอ้อวดวิชาความรู้ให้ผู้ป่วยหลงเชื่อ หมอนวดจะมีความละเอียดรอบคอบสุขุม ไม่เป็นคนเกียจคร้าน เผอเรอหรือมักง่าย ไม่มีความลำเอียงด้วยความรัก ความโกรธ ความกลัว ความหลง ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งที่เป็นโลกธรรมทั้ง 8 และไม่มีสันดานชอบความมัวเมาในหม้อบายมุข และหมอนวดพื้นบ้านในจังหวัดสงขลาดำรงตนรักษาคุณธรรมจึงเป็นที่ยอมรับของผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย และคนในสังคมจนถึงปัจจุบันทำให้การประกอบอาชีพนวดในจังหวัดสงขลามีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจทางด้านนวดดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ยุพร ชมณี (2546) ได้วิจัยเรื่อง การดูแลสุขภาพด้วยการนวดแผนไทย ในชุมชนเขตเทศบาลเมืองเลย อำเภอเมือง จังหวัดเลย โดยมีสาระสำคัญสรุป ได้ดังนี้

1. ด้านการดูแลสุขภาพและการนวดแผนไทยในเขตเทศบาลเมืองเลยมีการดูแลสุขภาพ 2 ลักษณะ ดังนี้ ประการแรก คือ ดูแลสุขภาพในภาวะปกติ ซึ่งได้แก่ การออกกำลังกาย การนวด และการพักผ่อน ประการที่สอง คือ การดูแลสุขภาพในภาวะเจ็บป่วย ซึ่งได้แก่ การไปรับการรักษาที่คลินิก โรงพยาบาล และสาธารณสุข การซื้อยามารับประทาน และการปล่อยให้หายเอง ในด้านการนวดแผนไทยพบว่า มีองค์กรที่ให้การสนับสนุน คือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเลย โรงพยาบาลเลย และเทศบาลเมืองเลย โดยการส่งเสริมการฝึกอบรมหมอนวดแผนไทยให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

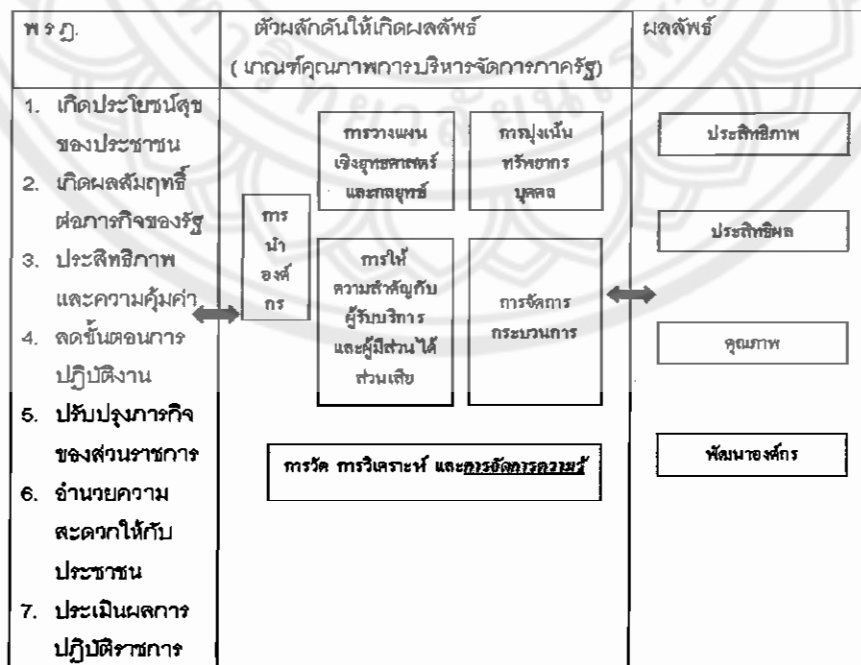
2. ด้านกระบวนการนวดและผลของการนวดแผนไทยพบว่ามีลักษณะการนวดเป็น 2 ลักษณะ คือ การนวดเพื่อสุขภาพ และการนวดเพื่อรักษาโรค หลักของการนวดแผนไทยโดยจะมีพื้นฐานการนวดคือจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับสรีรวิทยาของร่างกายและมีการค้นหาสาเหตุการเจ็บป่วยหรือวินิจฉัยโรคเบื้องต้น เลือกวิธีการนวดที่เหมาะสมกับผู้ใช้บริการนวดวิธีนวดใช้ท่านวด 4 ท่า คือ ท่านอนหงาย นอนตะแคง นอนคว่ำ และทำนั่ง ซึ่งจะสับเปลี่ยนท่าต่าง ๆ ตามลำดับเพื่อความสะดวกในการกดจุดนวดและเพื่อความสะดวกในการนวดแต่ละรูปแบบ เช่น การกด การคลึง การบิด และการทุบหรือการสับ เป็นต้น

การนวดมีผลต่อร่างกาย คือ ทำให้ระบบการไหลเวียนของโลหิตในร่างกายดีขึ้นและบรรเทาอาการเจ็บปวด มีผลต่อจิตใจ คือ ทำให้รู้สึกสดชื่นผ่อนคลายความกังวล และช่วยบรรเทาการคลายเครียด และมีผลต่อสังคม คือ เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มบุคคลในครอบครัวและชุมชนและเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนอีกทางหนึ่ง

#### 4. การจัดการความรู้กับการนวดแผนไทยของหน่วยงานภาครัฐ

การจัดการความรู้ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนเองให้มีความพร้อม เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านั้น ต่างก็มุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ลูกค้ำ และความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร ซึ่งแนวคิดหนึ่งที่เป็นสหสาขาวิชาเป็นการบูรณาการทั้งสังคม และเทคโนโลยี นั่นก็คือ “การจัดการความรู้” ซึ่งเปรียบเสมือนร่มที่กางออกครอบคลุม วิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งการบริหารงานภาครัฐของไทยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากเดิมมาเป็น “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management : NPM) โดยเน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และพัฒนาองค์กรโดย ทุ่มแจ่งสำคัญแห่งความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)



ภาพที่ 18 แสดงการเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หากจะเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่าง “การจัดการความรู้” กับ “กฎแห่ง  
ความสำเร็จ” ดังกล่าวให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 18

จากภาพดังกล่าวจะเห็นได้ ว่าภาครัฐได้นำเอา “การจัดการความรู้” เป็นส่วนหนึ่งใน  
การผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) เพื่อการบริหารงานของ  
ภาครัฐบรรลุผลลัพธ์ทั้ง 4 ด้านตามที่กำหนดไว้ และในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ  
วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กำหนดไว้ ดังนี้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มี  
ลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ  
ประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง  
รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง  
วิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพและ  
มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการ  
บริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ  
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผล  
บังคับใช้ และกำหนดให้หน่วยราชการต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้อง  
ดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)  
กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยราชการ กระแสของการ  
จัดการความรู้ในหน่วยราชการก็กลายเป็นแฟชั่นขึ้นมาทันที พฤติกรรมของหลายหน่วยราชการ  
เป็นไปในลักษณะของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายหลัก “เพื่อให้ได้ชื่อว่ามี  
การจัดการความรู้” ไม่ได้ดำเนินการเพื่อหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้  
สูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่เกิดผล (วิจารณ์ พานิช, 2548ข. เว็บไซต์)

#### 4.1 การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่

ในโลกยุค “สังคมแห่งความรู้, ยุคโลกาภิวัตน์, และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะหรือที่เรียกว่าหน่วยราชการ จะต้องปรับตัวเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2548ค. เว็บไซต์)

#### 4.2 ความแตกต่างระหว่างราชการแบบเก่า กับราชการแนวใหม่

ราชการแบบเก่าเน้นการทำงาน เช่น หน่วยงานด้านการเกษตรอาจรายงานว่า ในปีที่ผ่านมา ได้ให้คำแนะนำด้านพันธุ์ข้าว ปุ๋ย และยาฆ่าแมลงแก่เกษตรกร 1,000 ราย แต่ ราชการแนวใหม่ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบ มองที่ตัวเกษตรกรว่ามีรายได้และชีวิตที่ดีหรือไม่ ไม่ใช่แค่มองที่งานของตัวนักวิชาการเกษตร

ความเจริญก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ทำให้โลกนี้มีความสลับซับซ้อนขึ้นอย่างมากมาย การที่ราชการจะสร้างผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบแก่สังคมหรือแก่ประชาชนได้ หน่วยราชการจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานจาก เอาหน่วยงานของตนเป็นหลัก ไปเป็นเน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม ดังนั้น พลังหลักในการทำงานจะเปลี่ยนจากข้าราชการเป็นคน ๆ (individual) ไปเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (relationship)

เครื่องมือ หรือแรงขับเคลื่อนหลักในการปฏิบัติราชการ จะต้องยกระดับจากข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ไปเป็นความรู้ (knowledge) โดยที่จะต้องคำนึงว่า ความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งหมายถึงความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ electronic file และที่อยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของคน (tacit knowledge) ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ ความรู้ที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70-80) เป็นความรู้ฝังลึก การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้ง ที่มี “ผู้รู้” กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป ฐานอิงของการปฏิบัติราชการแบบเดิมคือ กฎระเบียบ จะต้องมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด แม้จะทำงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ราชการสมัยใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์และ economy of speed จะต้อง



ใช้ฐานอิงเป็นความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการเรียนรู้้น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญารับรอง ในราชการแนวใหม่ ข้าราชการระดับปฏิบัติการเหล่านี้ จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและรวดเร็วขึ้น และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน (วิจารณ์ พานิช ,2548ค. เว็บไซต์)

#### 4.3 การจัดการความรู้จะช่วยงานราชการได้อย่างไร

ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่ได้กล่าวมาข้างต้น และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน กพร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อความดังนี้ “3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการศึกษาแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้ มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม

4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ"

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้าง "พลังทวีคูณ" (synergy) ในการปฏิบัติราชการ คือ พลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลาง และข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

การจัดการความรู้เน้นความรู้ของข้าราชการทั้ง 3 ระดับ แต่ที่เน้นมากคือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ เน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ "ไม่ทำ ไม่รู้" ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกลบเกลื่อน คือ พลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี

#### 4.4 การจัดการความรู้กับการพัฒนานโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะเป็นเรื่องที่ผู้ดำเนินการพัฒนานโยบายสาธารณะจะต้องร่วมกันกำหนด คุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ตัวกระบวนการพัฒนานโยบายนั้นว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ หรือมีส่วนได้เสีย มีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายหรือไม่ และอย่างไร (participatory) ประการที่สอง เป็นนโยบายที่พัฒนาขึ้นโดยอิงข้อมูลหลักฐาน (evidence-based) และประการที่สาม เป็นนโยบายที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพอย่างรอบด้าน คือไม่เพียงคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่คำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพซึ่งหมายรวมถึงผลกระทบต่อสุขภาพของคนมองจากมุมของการจัดการความรู้ นโยบายสาธารณะที่ดี จึงไม่ใช่แค่เป็นเอกสารที่มีเนื้อหา (explicit knowledge) ดีแต่จะต้องผ่านกระบวนการที่ดี มีการใส่ความต้องการ ความรู้สึก ความกังวล ที่เรียกว่า "ความรู้ฝังลึก" (tacit knowledge) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างกว้างขวาง

การจัดการความรู้กับการพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดี ในกรณีใดกรณีหนึ่ง จึงน่าจะต้องดำเนินการเป็น 2 ชั้น ที่สัมพันธ์กัน คือการจัดการความรู้ที่ระดับของนักพัฒนานโยบายและผู้ตัดสินใจกับการจัดการความรู้ในระดับชาวบ้านที่จะเป็นผู้ได้รับผลกระทบ จากการทำตามนโยบายนั้น เช่น ตัวอย่างการพัฒนานโยบายสาธารณะเกี่ยวกับป่าทุ่งใหญ่นเรศวร จะต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) ในกลุ่มนักพัฒนานโยบาย นักวิชาการสาขาต่าง ๆ รวมทั้งนักประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ กับผู้ตัดสินใจ เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา ผู้มีตำแหน่งในรัฐบาล เป็นต้น แต่การจัดการความรู้

แค่นั้นไม่พอ ไม่เป็นการพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดี จะให้เป็นการพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดี ต้องมีการจัดการความรู้อีกชั้นหนึ่ง คือชั้นของชาวบ้านที่อยู่อาศัยดำรงชีวิตอยู่ในป่าทุ่งใหญ่นเรศวรนั่นเอง มองจากมุมของการจัดการความรู้ ชาวบ้านที่ดำรงชีวิตอยู่ในป่าทุ่งใหญ่นเรศวร จะนำเอาความรู้ที่ซุกซ่อนหนึ่งมาให้แก่พัฒนานโยบายใช้ ความรู้ซุกซ่อนนั้นเป็น "ความรู้ฝังลึก" ที่ได้มาจากประสบการณ์ตรงในการดำรงชีวิตอยู่ในป่าทุ่งใหญ่นเรศวร ไม่ใช่จากป่าอื่นซึ่งอาจจะมีบางส่วนไม่เหมือนกัน (วิจารณ์ พานิช, 2548ค. เว็บไซด์)

