



การแบ่งปันความรู้: กรณีศึกษาขององค์การมหาชนในประเทศไทย Knowledge Sharing: A Case Study of Public Organizations in Thailand

ชญาดา ดีมาลัย¹ และ มณฑล สรไกรกิตติกุล²

^{1,2} คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Chayada Deemalai¹ and Monthon Sorakraikitikul²

^{1,2} Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการแบ่งปันความรู้ขององค์การมหาชนในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบพหุกรณีศึกษาจาก 3 องค์การ มีการจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบดำเนินการ และบุคลากรรวม 35 ท่าน ร่วมกับการสังเกตและการวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์แนวโน้มของแต่ละองค์การ แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบข้ามองค์การที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อค้นพบจากการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน ประกอบไปด้วย กำหนดเป้าหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ เครื่องมือในการจัดการความรู้ ดำเนินการแบ่งปันความรู้ ประเมินผล และจัดเก็บ ทั้งนี้ในการนำไปปฏิบัติและการปรับใช้ในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละองค์การ

คำสำคัญ: 1) การแบ่งปันความรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) องค์การมหาชน

Abstract

This research aims to study the processes of knowledge sharing in public organizations in Thailand. A qualitative research on three multiple case studies was conducted. The data were collected by in-depth interviews with 35 informants who were executives, persons in charge, and officers; observations and a documents analysis. The data were analyzed for the trend in each case. Then, the findings from each case were compared by cross cases analysis in order to conclude as the research findings. The research found that the knowledge sharing processes in the public organizations consisted of goals setting, identifying persons in charge, identifying knowledge topics, identifying tools, implementing, evaluating, and storing. The Implementation process was adjusted by each organization's objectives.

Keywords: 1) Knowledge Sharing 2) Knowledge Management 3) Public Organization

¹ มหาบัณฑิต โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Graduate, Master of Business Administration Human Resource and Organization Management Program)

Email: miew.chayada@gmail.com

² อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ (Lecturer, Department of Organization Entrepreneurship and Human Resource Management)

Email: monthon@tbs.tu.ac.th



บทนำ (Introduction)

Drucker (1995, p. 8) เขียนประเด็นหนึ่งในหนังสือ Post Capitalist Society ว่า “The basic economic resource, the means of production, is no longer capital, natural resources or labour but knowledge. It is and will be knowledge.” แสดงให้เห็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง ความรู้เป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการแข่งขัน ไม่ใช่เงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือแรงงาน ดังเช่นในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งศตวรรษที่ 21 สังคมโลกเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ประเทศไทยจึงมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่จะพัฒนาประเทศเป็น Thailand 4.0 เน้นการขับเคลื่อนและพัฒนาทุกภาคส่วนด้วยนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ รวมถึงภาคประชาชนสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Office of the National Economic and Social Development Board, 2016, p. 17) ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญกับความรู้ องค์กรใดมีองค์ความรู้ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากยิ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง Silvi and Cuganesan (2006, p. 311) พบว่าประสิทธิภาพของการแบ่งปันความรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลิตภาพในภาครัฐ จึงมีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ องค์กรมหาชนในประเทศไทย เป็นองค์กรของรัฐประเภทหนึ่งที่มีความพิเศษ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน มาตรา 5 ของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 มุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก (Office of the Public Sector Development Commission, 2005, p. 5) แม้ไม่ได้แสวงหากำไรเช่นเดียวกับเอกชน แต่ต้องถูกประเมินผลการดำเนินงานเช่นเดียวกับเอกชน หากไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรอาจถูกพิจารณาขององค์กร ดังนั้นองค์กรมหาชนจึงเกิดการตื่นตัว และมุ่งให้

ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ด้วยวัตถุประสงค์การจัดตั้งเฉพาะด้าน ส่งผลให้องค์กร และบุคลากรในองค์การมหาชนแต่ละแห่ง มีองค์ความรู้เฉพาะด้านที่มีคุณค่า บางองค์กรจึงมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อให้มีกลไกกระจายความรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยในการเลือกดำเนินการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบกระบวนการใดนั้น ควรจะคำนึงถึงความแตกต่างขององค์กรด้วย เพราะบางครั้งการนำโมเดลหรือรูปแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาใช้ในองค์กรของตนเอง อาจไม่เหมาะสม ส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จ เสียทั้งเวลาและงบประมาณ ซึ่งองค์การมหาชนในประเทศไทยเอง ก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่มีเอกลักษณ์ และความแตกต่าง มีทั้งความเป็นภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ในองค์กรเดียว จึงควรมีกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย (Objective)

เพื่อศึกษาและอธิบายถึงกระบวนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชนในประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Theory)

แนวคิดองค์การมหาชนในประเทศไทย

องค์การมหาชน มาจากคำว่า L'etablissements Publics หรือ Etablissements Publics หรือ Autonomous Public Organization มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า องค์กรมหาชนอิสระ คือ นิติบุคคลในทางกฎหมายมหาชนประเภทหนึ่งที่ทำบริการสาธารณะอย่างใดอย่างหนึ่ง (Rivero, 1977, p. 471) แนวคิดและหลักเกณฑ์พื้นฐานในการจัดตั้งองค์การมหาชนปรากฏในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบในการจัดตั้งได้ 3 ประการ คือ (Office of the Public Sector Development Commission, 2005, p. 5)

1. เมื่อรัฐบาลมีนโยบายด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ

2. แผนงานการจัดทำบริการสาธารณะนั้น มีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่ ที่แตกต่างไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ



3. การจัดตั้งหน่วยบริหารขึ้นใหม่นั้นมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีองค์กรมหาชนทั้งหมด 54 แห่ง (ไม่รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล จำนวน 16 แห่ง) แบ่งออกเป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 โดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกา จำนวน 39 แห่ง และองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติเฉพาะ จำนวน 15 แห่ง ซึ่งองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 จำนวน 39 แห่งนั้น สามารถแบ่งประเภทในการจัดตั้งได้ออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 องค์การมหาชนที่ทำหน้าที่พัฒนาและดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐเฉพาะด้าน ให้เกิดผลในทางปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาจำกัด กลุ่มที่ 2 องค์การมหาชนที่ทำหน้าที่บริการที่ใช้เทคนิค วิชาการเฉพาะด้าน ใช้วิชาชีพระดับสูง ซับซ้อน มีเป้าหมายในการริเริ่มหรือสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะ และความสามารถในการบริหาร

องค์กรที่มีกิจกรรมหลากหลาย กลุ่มที่ 3 องค์การมหาชนที่ทำหน้าที่บริการสาธารณะทั่วไป ดำเนินงานศึกษาวิจัยทั่วไป ครอบคลุมในขอบเขตจำกัด (Thai Civil Rights and Investigative Journalism, 2016, p. 1)

แนวคิด ทฤษฎีความรู้ และการแบ่งปันความรู้

องค์การในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะความรู้ คือ พลัง (Henttonen, et al., 2016, p. 752) และเป็นสินทรัพย์ ที่จำเป็นสำหรับองค์การ ความรู้สามารถแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ (Nonaka and Takeuchi, 1995, pp. 60-61)

ประเภทที่ 1 ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เห็นได้เด่นชัดและเป็นทางการ

ประเภทที่ 2 ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อยู่ภายในตัวบุคคล เกิดจากสัญชาตญาณเชิงลึก ลางสังหรณ์ ประสบการณ์ ความเชื่อ การเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของความรู้

ความรู้ที่ฝังลึก	ความรู้ที่ชัดแจ้ง
- สามารถปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ - เป็นความชำนาญ รู้ว่าทำไม และต้องทำอะไร - สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานร่วมกัน - การกำหนดวิสัยทัศน์ รวมไปถึงถ่ายทอดเป็นวัฒนธรรม - ต้องมีการสอน ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว	- สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำสำเนา เข้าถึงได้ง่าย และประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว - สามารถสอนและฝึกฝน - สามารถนำมาจัดระบบองค์การ เพื่อแปลงวิสัยทัศน์สู่พันธกิจ เป็นแนวทางในการดำเนินการ - สามารถถ่ายทอดผ่านผลิตภัณฑ์ บริการและเอกสาร

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995, p. 61)

การแบ่งปันความรู้ หมายถึง บุคคลหนึ่งแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ข้อเสนอแนะ และความชำนาญกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกของคนนั้น ๆ (Ho and Kuo, 2013, p. 1051) สอดคล้องกับ Davenport and Prusak (1998, p. 283); O'Dell and Grayson (1998, p. 154) กล่าวว่า เป็นกระบวนการแบ่งปันวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขผลการปฏิบัติงานระหว่างแผนกหรือหน่วยต่าง ๆ ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(Grant, 1996, p. 114; Argote and Paul, 2000, p. 161; Henttonen, et al., 2016, p. 751) และเกิดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงช่วยให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และนำไปปฏิบัติ (Wang and Noe, 2010, p. 117) เป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ คือสร้างความรู้ใหม่ที่แตกต่างหรือดีกว่าความรู้เดิม (Christensen, 2007, p. 39) ทั้งนี้ การดำเนินการแบ่งปันความรู้ ในภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังตาราง 2



ตาราง 2 ประเด็นที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ เปรียบเทียบภาครัฐและภาคเอกชน

ประเด็น	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
เป้าหมายขององค์กร	เติมเต็มพันธกิจในการบริการแก่สังคม	ปรับปรุงยอดขายและกำไร
ข้อจำกัดด้านข้อมูล	การรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ความเป็นส่วนตัว เช่นข้อมูลส่วนบุคคล และความกังวลเกี่ยวกับ กฎระเบียบและการเมือง	เหตุผลทางการแข่งขัน เช่นความลับ ทางการค้าและกลยุทธ์ทางธุรกิจ
จุดหมายของการ ดำเนินการ	ลดปัญหาและอุปสรรคของระบบ ราชการลดความไม่พึงพอใจของ ประชาชนและบุคลากรในองค์กร	การผลิตที่มีประสิทธิภาพ ยอดขาย เติบโต ลดต้นทุนด้านนวัตกรรม และ กำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น
แรงจูงใจในการดำเนินการ	ส่วนใหญ่มักจะไม่เชื่อมโยงกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ เกิดขึ้นได้ด้วยความสมัครใจ	การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบกับความสำเร็จของ ผลลัพธ์

ที่มา: Yao, Kam and Chan (2007, p. 55)

Hooff and Ridder (2004, p. 118) กล่าวถึงกระบวนการแบ่งปันความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลแลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงความรู้ส่วนบุคคลให้เป็นความรู้ขององค์กร ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การให้ความรู้ (Knowledge Donating) คือ การสื่อสารความรู้ของปัจเจกบุคคลให้บุคคลอื่น ทั้งในแนวนอน ได้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนต่างหน่วยงาน ชุมชนนักปฏิบัติ และในแนวตั้ง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงฐานข้อมูลขององค์กร

2. การสะสมความรู้ (Knowledge Collecting) คือ การสื่อสารเพื่อรับความรู้จากบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปรึกษาหารือกันเพื่อแบ่งปันและสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน

รวมถึง Tabrizi and Morgan (2014, pp. 52-53) กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการแบ่งปันความรู้ประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 Initiation ขั้นตอนการเริ่มต้น คือ จุดเริ่มต้นของการแบ่งปันความรู้ ในขั้นตอนนี้ มีการวิเคราะห์ความต้องการ (Demand Analysis) ถูกสำรวจโดยผู้รับหรือโดยแหล่งที่มา จากนั้นจับคู่ (Matching) พันธมิตรที่เหมาะสมนั้น คือหาผู้มีองค์ความรู้ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการแบ่งปันความรู้ (Feasibility Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 Requirements เลือกวิธีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมและกลไกการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน Akhavan, Rahimi and Mehralian (2013, p. 361) สรุปวิธีการแบ่งปันความรู้ได้เป็น 2 วิธีหลัก ดังนี้

1. วิธีเอกสารความรู้ (Methods of Knowledge Documenting) ความรู้ถูกแบ่งปันออกมาในรูปแบบของตัวอักษร บนกระดาษ รายงาน หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

2. วิธีปฏิสัมพันธ์ (Methods of Interaction) เป็นวิธีการแบ่งปันความรู้โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

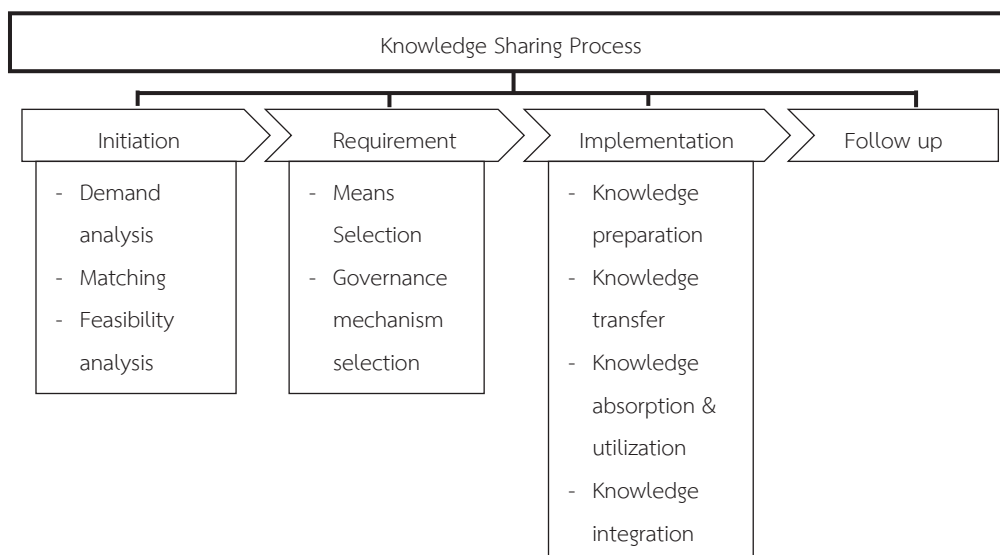
ขั้นตอนที่ 3 Implementation ขั้นตอนการดำเนินงาน อันดับแรกต้องเตรียมความรู้ที่จำเป็นและถ่ายทอดความรู้นั้น แล้วผู้รับความรู้พยายามที่จะดูดซับความรู้และเพื่อนำไปใช้ตามความต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 Follow Up ช่วงติดตามผลประเมินประเด็นที่เกี่ยวข้องในระหว่างขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ ทั้งแหล่งความรู้และผู้รับความรู้ ซึ่ง Department of the Navy (Bunyagidj, et al., 2004, p. 132) เสนอการประเมินผลเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินที่ระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ (System Measures) เป็นการประเมินการดำเนินการเบื้องต้น เช่น จำนวนการดาวน์โหลด จำนวนการเข้าถึงเว็บไซต์ ความถี่ในการใช้ เป็นต้น

2. การประเมินปัจจัยส่งออก (Output Measures) สำนวความป็นประโยชน์ที่ผู้ใช้ประเมินว่ามีประโยชน์ มีส่วนช่วยให้พวกเขาบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น จำนวนปัญหาที่แก้ได้ เป็นต้น

3. การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Measures) วัดการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนทรัพยากร เช่น มีค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลลดลง เวลาในการปฏิบัติงานน้อยลง สรุปกระบวนการได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 โมเดลกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (A Model of Knowledge Sharing Process)

ที่มา: Tabrizi and Morgan (2014, p. 53)

วิธีดำเนินการ (Methods)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นี้เลือกศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม สามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Yin, 2014, p. 133) โดยศึกษา 3 องค์การ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ก่อนลงภาคสนาม

ผู้วิจัยเริ่มศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเลือกองค์กรที่จะศึกษา โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Chantavanich, 2011, p. 27) เพราะต้องการองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เฉพาะด้าน มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเลิศและดี มีการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งได้้องค์การทั้งสิ้น 3 องค์การ ได้แก่ องค์การ A องค์การด้านสาธารณสุข องค์การ B องค์การด้านสิ่งแวดล้อม และองค์การ C

องค์การด้านการศึกษา จากนั้นดำเนินการติดต่อผู้ให้ข้อมูล

2. การเตรียมตัวสู่ภาคสนาม

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของข้อมูล คำถามในการเก็บข้อมูล และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ วิธี 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการขออนุญาตสัมภาษณ์ และบันทึกเสียง รวมถึงเพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงแบ่งผู้ให้ข้อมูลในแต่ละองค์การประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหาร 2. กลุ่มผู้รับผิดชอบดำเนินการ 3. กลุ่มบุคลากร และวิธี 2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Nonparticipative Observation) ผู้วิจัยเฝ้าสังเกตอยู่ภายนอก ไม่เข้าไปร่วมในกิจกรรมที่ทำอยู่ โดยการขออนุญาตเข้าร่วมสังเกต และบันทึกภาพ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารภายในและเอกสารภายนอกองค์กร



3. การลงสู่ภาคสนาม

ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัว พร้อมชี้แจงรายละเอียด และนัดหมาย การเก็บข้อมูลแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเก็บข้อมูล โดยดำเนินการสัมภาษณ์ และสังเกตตามการนัดหมาย

4. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยใช้ความหลากหลายของวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธีที่ต่างกันแล้วจะได้ผลเหมือนเดิมหรือไม่ ได้แก่ วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ และวิธีการใช้เอกสาร (Richardson, Norman and Lincoln, 2000, p. 391)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ที่ละกรณีศึกษา หรือเรียกว่าการวิเคราะห์ภายในกรณีศึกษา (Within Case Analysis) โดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูล และจัดข้อมูลเป็นประเด็น ๆ หรือเข้ารหัส (Coding) และดำเนินการแยกข้อมูลเพื่อมองหาแนวโน้ม (Trend) ที่เกี่ยวข้องในข้อมูล (Miles and Huberman,

1994, p. 274) เพื่อเตรียมข้อมูลไว้เปรียบเทียบกับกรณีศึกษาอื่น

- ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำแนวคิดการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross Case Analysis) ของ Yin (2014, p. 133) มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูลระหว่างกรณีศึกษา

6. การรายงานผล

เขียนรายงานการวิจัยแบบโครงสร้างเส้นตรง ซึ่งเป็นการรายงานผลสิ่งที่ค้นพบในเชิงพรรณนา (Descriptive) อภิปรายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชนในประเทศไทย ที่ศึกษาจาก 3 องค์กรร่วมกับเปรียบเทียบโครงสร้างแสดงผลเปรียบเทียบของความเหมือนและความต่างที่ได้จากการศึกษา (Yin, 2014, p. 167)

ผลการศึกษา (Results)

ข้อมูลจากการสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 35 ท่าน โดยศึกษาจากองค์กรมหาชนในประเทศไทย 3 องค์กร โดยมีรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลดังตาราง 3

ตาราง 3 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	สังกัด	อายุงาน
ผู้บริหาร A1	ผู้อำนวยการ	บริหาร	8 ปี
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1	หัวหน้าฝ่ายการจัดการความรู้	สำนักพัฒนาองค์กร	3 ปี
บุคลากร A1 - A11	ผู้ประสานงาน 8 คน เจ้าหน้าที่โสตทัศนอุปกรณ์ 1 คน หัวหน้าประเมินและรับรอง 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน	สำนักพัฒนาองค์กร 4 คน สำนักประเมินและรับรอง 3 คน สำนักส่งเสริมการพัฒนา 2 คน สำนักบริหารงานทั่วไป 1 คน สำนักยุทธศาสตร์ 1 คน	4-19 ปี
ผู้บริหาร B1	ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ	สำนักผู้อำนวยการ	1 ปี
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1	หัวหน้าฝ่ายงานบุคลากรและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	สำนักผู้อำนวยการ	5 ปี
บุคลากร B1 – B10	เจ้าหน้าที่ 8 คน นักวิชาการ 2 คน	สำนักผู้อำนวยการ 3 คน สำนักวิเคราะห์และติดตามประเมินผล 2 คน สำนักพัฒนาศักยภาพและเผยแพร่องค์ความรู้ 2 คน หน่วยตรวจสอบภายใน 1 คน ศูนย์ข้อมูลก๊าซเรือนกระจก 1 คน สำนักพัฒนาธุรกิจ 1 คน	7 เดือน - 6 ปี



ตาราง 3 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	สังกัด	อายุงาน
ผู้บริหาร C1	รักษาการผู้อำนวยการ	บริหาร	3 เดือน
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ C1	หัวหน้าภารกิจวิจัยและจัดการความรู้	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	14 ปี
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ C2	อดีต หัวหน้าภารกิจพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์	กลุ่มงานอำนวยการ	9 ปี
บุคลากร C1 – C7	นักวิชาการ 3 คน หัวหน้าภารกิจ 3 คน เจ้าหน้าที่ 1 คน	สำนักประเมินและรับรอง 1 คน สำนักพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์ 1 คน สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน 3 คน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ 2 คน	5 เดือน - 14 ปี

พบว่ามีการระดมการ ขั้นตอนการดำเนินการ แบ่งปันความรู้ ดังนี้

1. องค์การ A นั้นมีจุดเริ่มต้นของการแบ่งปันความรู้ในองค์การ จากผู้นาองค์การเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงนำความรู้และประสบการณ์พร้อมกับศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอก แล้วนำมาสร้างการจัดการความรู้ในองค์การ

“ผมเริ่มรู้จัก KM เมื่อประมาณช่วงที่องค์กรเริ่มดำเนินการได้ 5 ปี ผมได้ไปร่วมกิจกรรมที่มีวิทยากรจากต่างประเทศมาให้ความรู้ ซึ่งเป็น Input ส่วนหนึ่ง อีกส่วนคือผมไปทำงานกับ TQA ที่พยายามสร้าง Quality of Practice ก็ได้เรียนรู้วัฒนธรรมจากตรงนั้นมาบ้าง ก็นำมาลองดำเนินการในองค์การเป้าหมายใหญ่คือ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป้าหมายย่อยคือ พัฒนาคน มีวัฒนธรรมแบ่งปันและนำความรู้มาใช้” ผู้บริหาร A1

โดยในการดำเนินการนั้นจะเน้นความเป็นธรรมชาติ สร้างวัฒนธรรม ต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ในองค์การ แล้วเพิ่มความเป็นระบบอย่างสมดุล เริ่มจากการสร้างเวที เพื่อให้บุคลากรได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

“พอนำ KM มาใช้ในองค์การ ต้องใช้แบบธรรมชาติ พยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงาน มีความสมดุลระหว่างความมีระบบ และการทำให้เป็นวัฒนธรรม ผมไม่ได้มอง KM เป็นแนวคิดแยก แต่มันผสมผสานอยู่ในการทำงาน แต่ก่อนมี Springboard Story Telling ผมไปศึกษามา แล้วนำมาใช้เป็นเรื่องเล่าเร้าพลังในการประชุม และมีกิจกรรม

เริ่มจากเล่าสิ่งที่อ่าน ทำอะไรมาก็มาอ่าน มาแชร์ให้เพื่อนร่วมงาน” ผู้บริหาร A1

“...สมัยก่อนเป็นเรื่องเล่า เล่าเรื่องที่สนใจ และศึกษาอ่านหนังสือมาเล่าให้ฟัง...” บุคลากร A4

ในช่วงระยะแรกของการดำเนินการ เป็นไปอย่างเรียบง่าย บุคลากรทุกคนมาร่วมกิจกรรมแบ่งปันความรู้ ในชื่อ Monday KM ผู้อำนวยการมอบหมายทุกคนในองค์การรับผิดชอบหมุนเวียนแบ่งปัน เริ่มจากเรื่องที่แต่ละบุคคลสนใจ ผู้ที่รับผิดชอบหลักคือผู้อำนวยการขององค์การ แต่เมื่อดำเนินการไปเรื่อย ๆ พบว่ากิจกรรมไม่น่าสนใจ เรื่องที่จะนำมาแบ่งปันกันก็หมดไม่รู้จะเอาอะไรมาแบ่งปันกัน ประกอบกับการขยายขนาดขององค์การ มีบุคลากรเพิ่มมากขึ้น การหมุนเวียนให้ออกมานำเสนอทุกคนจึงไม่เหมาะสม เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน โดยตั้งฝ่ายจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการให้ความสำคัญกับการดึงความรู้ของบุคลากรออกมา เพื่อใช้ประโยชน์

“ใช้ยุทธศาสตร์พัฒนาคน มีนโยบายสร้างโครงสร้างชัดเจน ผูกกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างและขับเคลื่อน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแรกคือเพื่อพัฒนาคน สร้าง Knowledge Workforce สร้าง Productivity ของคน ของงาน และองค์การหลังจากรับนโยบาย เริ่มออกแบบระบบ พัฒนาระบบ เริ่มคุยเป้าหมาย ต้องการอะไร ออกแบบแต่ละขั้นตอน แต่ละปี ทบทวนโดยคณะกรรมการ จากนั้นสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนนามธรรมเป็นรูปธรรม ทำในทุกระดับ ผู้บริหาร นักวิชาการ บุคลากร ทั้งกิจกรรมประจำวัน สัปดาห์ เดือน” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1



“รุ่นหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ในปัจจุบันได้โอเอเดียวจากผู้บริหาร และทีมงานออกแบบกิจกรรมที่แปลกใหม่ ได้รับความร่วมมือมากกว่าในอดีต”
บุคลากร A8

สรุปการจัดการความรู้ขององค์การ A มีกระบวนการที่เริ่มต้นจากผู้อำนวยความสะดวกเป้าหมาย คือการพัฒนาบุคลากร และกำหนดผู้รับผิดชอบคือ หัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักดำเนินการร่วมกับหัวหน้าสำนักต่าง ๆ เป็นทีมแกนนำในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ลำดับถัดไปผู้รับผิดชอบออกแบบกิจกรรม ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จากนั้นเสนอผู้อำนวยการอนุมัติ และดำเนินการตามแผน ซึ่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก ๆ คือกำหนดหัวข้อ ค้นหา และรวบรวมองค์ความรู้ที่ต้องการ เลือกลุ่มเป้าหมายรูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือ แจกผู้ที่เกี่ยวข้องจัดกิจกรรม และผู้รับผิดชอบหลักอำนวยความสะดวกตลอดการจัดกิจกรรม หรือกรณีเป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน แจกบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง และพร้อมเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากร เมื่อเกิดการดำเนินการ ทั้งในรูปแบบกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานปกติจะมีการประเมินและทบทวนเพื่อให้ทราบผลการดำเนินการ และปรับให้เหมาะสมต่อไป

2. องค์การ B เนื่องจากหนึ่งในพันธกิจขององค์การคือ เป็นศูนย์กลางข้อมูลเฉพาะด้าน และการจะดำเนินการตามพันธกิจได้นั้น องค์การและบุคลากรต้องการองค์ความรู้ที่ครอบคลุม มีความทันต่อสถานการณ์ เพื่อสื่อสารไปยังสังคมภายนอกได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จึงมีการประยุกต์จัดการความรู้ในองค์การ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับแบ่งปันความรู้

“เป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงานบุคลากรวางแผนจัดทั้งปี ทำตารางให้สำนักศูนย์ ย่อยความรู้มาแล้วดึงความรู้แต่ละคนมาแบ่งปัน ผลลัพธ์ อยากรู้ความรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคน พัฒนาองค์การ”
ผู้บริหาร B1

“เริ่มต้นจากเมื่อส่งบุคลากรไปสัมมนาต่างประเทศ ทั้งเทคนิค และสถานการณ์โลก พอกลับมาต้องรายงานเสนอให้บอร์ดผู้บริหาร แต่ไม่มีการแบ่งปันกับบุคลากรในองค์การ เลยมีดำริจากผู้อำนวยการให้มี KM เพื่อแบ่งปันสิ่งต่างๆ ภายในองค์การ เริ่มจากจัด

KM เดือนละ 1 ครั้ง คือการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่ได้พบเจอมา ได้ไปสัมมนาหรือไปอบรมจากภายนอกก็นำมาแบ่งปันกัน และสรุปการดำเนินงานในรอบหนึ่งเดือนจะจัดทุกวันที่หนึ่งของเดือน ให้เจ้าหน้าที่รับทราบสถานการณ์การปฏิบัติงานในองค์การ และสถานการณ์ของโลก” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

สรุปกระบวนการดำเนินการขององค์การ B ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เริ่มต้นจากผู้รับผิดชอบหลักคือหัวหน้าฝ่ายงานบุคลากรวางแผนตารางกิจกรรมและสำนักที่รับผิดชอบจัดกิจกรรมในแต่ละเดือน หมุนเวียนทุกสำนักตลอดทั้งปี และส่งตารางกิจกรรมทางอีเมล จากนั้นแต่ละสำนักกำหนดความรู้ที่จำเป็นและผู้รับผิดชอบเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ลำดับถัดมาผู้รับผิดชอบเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ดำเนินการรวบรวมความรู้ สรุปประเด็น และดำเนินการถ่ายทอดความรู้ในกิจกรรม พร้อมทั้งมีการร่วมแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้ในมุมมองของบุคลากรท่านอื่น ๆ เมื่อจบกิจกรรมจะดำเนินการสรุปในรูปแบบรายงานไฟล์เอกสารเพื่อจัดเก็บในฐานองค์ความรู้ภายในองค์กร และนำไปใช้ปรับแผนในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินผลจากจำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรม

3. องค์การ C เริ่มมีการจัดการความรู้ในปี พ.ศ. 2548 เป็นเครื่องมือรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในองค์การ ในระยะแรกการดำเนินการเป็นไปตามโมเดลปลาหัวผู้รับผิดชอบคือฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์ มีบุคลากรหมุนเวียนรับบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ เช่น คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ เป็นต้น ในแต่ละกิจกรรม

“เริ่มมาตั้งแต่ เกือบ 10 ปี เพราะเป็นความจำเป็นจากการทำงาน แม้จะมี คู่มือวิธีปฏิบัติ แผนการปฏิบัติงาน แต่เมื่อลงมือปฏิบัติจริงแล้ว ระหว่างทางอาจมีปัญหาก็เกิดขึ้นได้ และมีสิ่งที่เกิดขึ้นนอกจากแผน จึงต้องมีการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน หาแนวปฏิบัติที่ดี พุดคุยกัน เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อปรับเปลี่ยน และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต ทุกสำนักงานจะมีการจัดการความรู้ในงานของตนเอง กระบวนการหลัก ๆ ระบุมุมมองที่จำเป็น แสวงหา ประยุกต์ใช้ แบ่งปัน และจัดเก็บ เป้าหมาย เพื่อพัฒนาคน มีความรู้ใหม่ทันปัจจุบัน พัฒนางาน เหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐาน”
ผู้บริหาร C1



เมื่อดำเนินการไปได้สักระยะหนึ่ง มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น โครงสร้างองค์กร ผู้รับผิดชอบ กระบวนการจึงมีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันตามแนวคิดของผู้รับผิดชอบดำเนินการ ปัจจุบันผู้รับผิดชอบหลักคือ ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ไม่มีเรียก คุณเอื้อ คุณอำนวย และคุณอื่น ๆ แล้วแต่ยังมีบุคลากรรับผิดชอบบทบาท หน้าที่เหล่านั้นอยู่ สามารถสรุปกระบวนการปัจจุบันขององค์กร C ได้ ดังนี้

เริ่มจากผู้อำนวยการตั้งเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดนโยบายเป็นแนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัดต่าง ๆ รวมถึงผู้รับผิดชอบหลักที่จะขับเคลื่อนการดำเนินการ คือ หัวหน้าภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ กำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร จากนั้นมอบหมายให้สำนักที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในแต่ละด้าน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ รับผิดชอบสร้างและแสวงหาความรู้ ดังข้อบังคับขององค์กรว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน การบริหาร และขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน หนึ่งในหน้าที่ของทุกภารกิจ คือ

สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เช่น รวบรวมข้อมูล ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัยเพื่อจัดทำเป็นชุดข้อมูล องค์ความรู้ใหม่ ประกอบการปฏิบัติงาน และดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวบรวมสรุปเป็นรายงาน วิจัยถอดบทเรียน จัดเก็บที่ฐานข้อมูลของผู้ที่รับผิดชอบ และดำเนินการแบ่งปันบนฐานห้องสมุดออนไลน์ รวมถึงสร้างกิจกรรมแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของทุกสำนัก มีการประเมินผลโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด เช่น จำนวนบทเรียน งานวิจัย และจำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของแต่ละสำนัก

จากข้อมูลกระบวนการ ขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ของทั้ง 3 องค์กร ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา เพื่อให้เห็นความแตกต่าง และความเหมือน รวมถึงแนวคิด ความเชื่อขององค์กร หรือผู้รับผิดชอบที่เลือกการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ ในรูปแบบเช่นนั้น ดังตาราง 4 ซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเองได้ตามความเหมาะสม และความพร้อมในด้านต่าง ๆ

ตาราง 4 การวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการการแบ่งปันความรู้ที่เปรียบเทียบข้ามองค์กร

ประเด็น	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
1. กำหนดเป้าหมาย	ผู้อำนวยการ และผู้รับผิดชอบร่วมกันตั้งเป้าหมายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร ได้แก่ พัฒนาคน อันจะนำไปสู่การพัฒนางาน ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ การพัฒนาคุณภาพในการทำงาน (Quality Improvement work), สมรรถนะในการทำงาน (Competency) และ ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร	ผู้รับผิดชอบตั้งเป้าหมายก่อนดำเนินการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร แล้วเสนอให้ผู้ผู้อำนวยการอนุมัติเมื่อเหมาะสม ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ องค์ความรู้	ผู้อำนวยการตั้งเป้าหมาย และกำหนดเป็นนโยบายในการนำสู่ปฏิบัติ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ องค์ความรู้
2. กำหนดผู้รับผิดชอบ	มีแนวคิดที่เหมาะสมที่จะมีคนรับผิดชอบหลัก ที่จะช่วยดึงความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์จึงมีฝ่ายจัดการความรู้ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก	มีแนวคิดว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือพัฒนาคนจึงมอบหมายให้เป็นหนึ่งในภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	มอบหมายให้เป็นหนึ่งในภารกิจของภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ซึ่งรับช่วงต่อมาจากฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์ หลังปรับโครงสร้างองค์กร



ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็น	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
3. กำหนดความรู้ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่ต้องการ	ผู้อำนวยการอนุมัติ แผนการดำเนินการที่ผู้รับผิดชอบ ออกแบบ และเริ่มดำเนินการตามแผน จากการกำหนดหัวข้อ องค์ความรู้ ค้นหา และรวบรวม องค์ความรู้ที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบของแต่ละสำนัก ระบุนโยบายที่จำเป็น เพื่อเป็นประเด็นในการแบ่งปันความรู้ ค้นหาและรวบรวมจากภายใน และภายนอกองค์กร	ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ กำหนดความรู้ที่ต้องการ และสร้าง แสวงหาความรู้ที่ต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
4. เลือกกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบและเครื่องมือ	กลุ่มเป้าหมายแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์กร นักวิชาการ และผู้บริหาร รูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ ตามลักษณะหรือประเภทความรู้	กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากร ทุกคนในองค์กร รูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือ ตามลักษณะหรือประเภทความรู้	กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากร ทุกคนในองค์กร รูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือ ตามลักษณะหรือประเภทความรู้
5. แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ แบ่งปันความรู้	แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกิจกรรม ผู้รับผิดชอบอำนวยความสะดวก และเป็นพี่เลี้ยงให้บุคลากรในองค์กร	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แจ้ง ตารางการหมุนเวียนการ ดำเนินกิจกรรม ซึ่งแต่ละสำนัก จะมอบหมายบุคคลในสำนักของตนเป็นวิทยากร สรุป ประเด็น และดำเนินกิจกรรม แบ่งปันความรู้	ทุกสำนักหมุนเวียน สร้าง กิจกรรมแบ่งปันความรู้ตามความสมัครใจ โดยแจ้งฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนเรื่อง สถานที่ อาหารและเครื่องดื่ม ผู้ที่รับผิดชอบเป็นวิทยากรสรุป ประเด็นองค์ความรู้ และ ดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้ ส่วนผู้รับผิดชอบหลักเป็นผู้ถอดบทเรียน
6. ประเมินผล	ประเมินผลที่ระบบ และปัจจัยนำออก	ประเมินผลที่ระบบ	ประเมินผลที่ระบบ และปัจจัยนำออก
7. จัดเก็บ	อีเมล และฐานข้อมูลกลางของฝ่ายจัดการความรู้	ฐานข้อมูลของผู้รับผิดชอบ และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ฐานข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และ ห้องสมุดออนไลน์	ฐานข้อมูลของผู้รับผิดชอบ และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ในระบบ Paperless ห้องสมุดออนไลน์

จากตารางการเปรียบเทียบ การกำหนดเป้าหมาย องค์กร A ผู้อำนวยการ และผู้รับผิดชอบร่วมกัน ตั้งเป้าหมายก่อน เกิดความเข้าใจและการยอมรับ ร่วมกัน ได้มุมมองที่หลากหลาย แต่อาจล่าช้าในการตัดสินใจ ผลลัพธ์ที่ต้องการคือการพัฒนาค้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพในการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของพนักงานและระบบ การจัดการความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ บรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์องค์กร องค์กร B และ C ผู้รับผิดชอบหลัก หรือผู้รับผิดชอบ ในแต่ละสำนักตั้งเป้าหมาย เสนอให้ผู้อำนวยการ

อนุมัติ ข้อดีคือการตัดสินใจรวดเร็ว แต่อาจมีข้อเสียคือ เป้าหมายอาจมาจากมุมมองเดียว ไม่ได้มีการยอมรับ หรือรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของการเป้าหมาย ผลลัพธ์ ที่ต้องการคือ องค์ความรู้ที่จะนำไปใช้พัฒนาค้นและพัฒนา งาน ในส่วนของการกำหนดผู้รับผิดชอบ องค์กร A และ C มีแนวคิดว่าจะควรมีผู้รับผิดชอบหลัก ในการขับเคลื่อนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและ ดึงความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ข้อดีคือ ผู้รับผิดชอบ ให้ความสำคัญเต็มที่กับงาน ข้อเสียคือการเพิ่มฝ่าย อาจมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น ส่วนองค์กร B มีแนวคิดว่าจะ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาค้น จึงมอบหมายให้



ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ ข้อดีคือเกิดความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล ข้อเสียคือ ผู้รับผิดชอบอาจให้ความสำคัญน้อยกว่างานหลักที่รับผิดชอบอยู่ ขั้นตอนต่อมาคือกำหนดองค์ความรู้ ค้นหาและรวบรวมองค์ความรู้ที่ต้องการทั้ง 3 องค์การมีการกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการโดยผู้รับผิดชอบหลัก หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละสำนัก โดยเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การปฏิบัติงานและสถานการณ์ขณะนั้น ข้อดีคือเกิดความชัดเจนในขอบเขตองค์ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร ไม่ทำแบบเหวี่ยงแหมาเก็บไว้มากมายไม่มีประโยชน์และสิ้นเปลืองทรัพยากร ต่อมาคือเลือกกลุ่มเป้าหมายรูปแบบและเครื่องมือ ทั้ง 3 องค์การมีการเลือกรูปแบบตามประเภทขององค์ความรู้ กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน จะใช้รูปแบบเอกสารความรู้ได้แก่ รายงานบอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องสมุด ห้องสมุดออนไลน์ ฐานข้อมูลคลังความรู้ อินทราเน็ต เป็นต้น กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึก ใช้รูปแบบวิธีที่มีปฏิสัมพันธ์จากบุคคลในองค์การ เช่น กิจกรรมต่างที่จัดขึ้น การประชุมการทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ในส่วนกลุ่มเป้าหมายนั้น องค์การ A มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มบุคลากรทุกคนในองค์การ กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มบริหาร และออกแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม รวมถึงมีการบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในแต่ละกิจกรรม

นอกจากนี้ การออกแบบบรรยากาศให้เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ไม่แยกห้อง ไม่มีแผงกั้นแต่ละสำนัก และในแต่ละสำนักจะมีโต๊ะประชุมอยู่ตรงกลางให้นั่งพูดคุย แลกเปลี่ยนระหว่างกัน ข้อดี คือบุคลากรเห็นประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรม ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับงาน กับตนเอง สนใจร่วมกิจกรรม ข้อเสีย คือต้องสื่อสารระหว่างกลุ่มในประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งการสื่อสารหลายครั้งอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ ส่วนองค์กร B และ C กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรทุกคนในองค์การ มีกิจกรรมร่วมกันทั้งองค์การ ข้อดี คือ สื่อสารครั้งเดียวทราบในวงกว้าง ข้อเสียคือ บุคลากรอาจไม่ให้ความสนใจ รู้สึกว่าบางเรื่องไม่เกี่ยวกับตนเอง ส่งผลให้เสียทรัพยากรในการจัดกิจกรรมโดยอาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ จากนั้นแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแบ่งปันความรู้ ผู้รับผิดชอบหลักคอยอำนวยความสะดวกและเป็นพี่ปรึกษา ส่วนผู้รู้หรือวิทยากรจะสรุป

ประเด็นองค์ความรู้ และดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้ และจะมีการประเมินผลการดำเนินการองค์การ A ประเมินผลที่ระบบการดำเนินการเช่น จากจำนวนงานที่ทำการพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement) และประเมินผลจากปัจจัยนำออกโดยพิจารณาจากผลการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน และข้อมูลจากระบบการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนการดำเนินงานที่มีการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละปี องค์การ B เน้นการประเมินผลที่ระบบและการดำเนินการ เช่น จากจำนวนการเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบตัวชี้วัดปีละ 1 ครั้งตามปีงบประมาณ องค์การ C ประเมินผลที่ระบบการดำเนินการจากจำนวนการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ของแต่ละสำนัก และที่ผลผลิตหรือปัจจัยนำออก เช่น จากจำนวนการถอดบทเรียน จำนวนองค์ความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และขั้นตอนสุดท้ายการจัดเก็บ ทั้ง 3 องค์การมีการจัดเก็บที่ฐานข้อมูลผู้รับผิดชอบ และอินทราเน็ตในองค์การ เช่น ฐานข้อมูลองค์ความรู้ ห้องสมุดออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การ A มีผู้บันทึกองค์ความรู้ สรุปองค์ความรู้ ส่งให้บุคลากรผ่านอีเมลด้วย ข้อดี คือสามารถกลับมาทบทวนได้ทุกเวลาที่ต้องการ

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชนในประเทศไทย จากกรณีศึกษาทั้งสามกรณีศึกษาประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย การดำเนินการใด ๆ ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ Panich (2016, p. 24) ได้แนะนำว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะต้องใช้อย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ และช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น ทั้งระดับองค์การและระดับพนักงานเป็นรายบุคคล ไม่ดำเนินการแบบเหวี่ยงแห ซึ่งองค์การมหาชนมีวัตถุประสงค์การก่อตั้งชัดเจน มียุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์การ ควรพุ่งเป้าสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ และสนองการใช้งานความรู้ของพนักงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ



2. กำหนดผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิด การดำเนินการขององค์การ บางองค์การกำหนด ผู้รับผิดชอบหลักเฉพาะ เช่น ฝ่ายจัดการความรู้ บางองค์การกำหนดเป็นหนึ่งในภารกิจของฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Panich (2016, p. 34) ในการดำเนินการควรมีคนกลาง จัดให้มีโครงสร้าง กลางของการสื่อสารที่ทำให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ยกระดับความรู้ รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานทราบความ คาดหวังในผลงานและต่อพนักงาน นอกจากนี้ผู้วิจัย พบว่า การกำหนดผู้รับผิดชอบส่งผลต่อการดำเนินการ อย่างมาก เนื่องจากถ้าเป็นงานหลัก ผู้รับผิดชอบ จะทุ่มเท พัฒนาระบบการอย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าเป็น งานรอง หรืองานฝากความทุ่มเท ใส่ใจอาจน้อยลง เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับงานหลักเดิมที่ รับผิดชอบอยู่แล้ว และอีกประเด็นคือการวางแผนส่ง ต่องาน หรือวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีส่วนสำคัญ ที่ช่วยให้การดำเนินการแบ่งปันความรู้ต่อเนื่อง ไม่ควร ให้เกิดความขาดช่วง เริ่มต้นใหม่ บุคลากรอาจเกิด ความสับสนและรู้สึกไม่อยากร่วมมือ จากการยังไม่เกิด ประโยชน์เดียวกันก็เปลี่ยนอีกแล้ว

3. กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการค้นหาและ รวบรวม สอดคล้องกับ Tabrizi and Morgan (2014, pp. 52-53) ในขั้นที่ 1 คือขั้นตอนการเริ่มต้น ซึ่งจุดเริ่มต้นของการแบ่งปันความรู้ มีการวิเคราะห์ ความต้องการ มีการสำรวจผู้รับหรือแหล่งที่มาหรือผู้รู้ การกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการหรือจำเป็นสำหรับ องค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมหาชนสามารถค้นหา รวบรวมความรู้ได้อย่างมีขอบเขตชัดเจน และจะส่งผล ต่อการเลือกรูปแบบในการดำเนินการ เพราะความรู้ที่ ต้องการอาจเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลหรือเป็น ความรู้ที่ชัดเจนก็ได้ นอกจากนี้ Prasomtong, et al. (2014, p. 123) พบว่าขั้นตอนการกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ ใช้ความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการดำเนินการขององค์การ

4. เลือกกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบกิจกรรม และ เครื่องมือ สอดคล้องกับ Tabrizi and Morgan (2014, p. 53) ในขั้นที่ 2 ซึ่งคือการเลือกวิธีการแบ่งปันความรู้ และกลไกการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินการเกิดประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแนวคิดการออกแบบการดำเนินการของ ผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะจัดกลุ่มความรู้ รูปแบบ และ

เครื่องมือให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็น กลุ่มใหญ่ทั้งองค์การหรือกลุ่มย่อย และประเภท ความรู้ ซึ่งความรู้ที่ฝังลึกควรใช้วิธีปฏิสัมพันธ์ (Methods of Interaction) ส่วนความรู้ที่ชัดเจน ควรใช้วิธีเอกสารความรู้ (Methods of Knowledge Documenting) รวมถึงรูปแบบการแบ่งปันความรู้ นั้น มีทั้งรวมอยู่ในงานปกติ และไม่รวมอยู่ในงาน ซึ่งถ้า องค์การใดมีรูปแบบที่ไม่รวมอยู่ในงาน อาจเป็น ลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ต้องชี้แจงเหตุผล และ ข้อดีของการดำเนินการ รวมถึงควรระดมการให้ ความสำคัญกับกิจกรรมมากขึ้นไปจนบุคลากรรู้สึกว่ เป็นภาระ เพราะการแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือไม่ใช่ กิจกรรม

5. ดำเนินการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับ Tabrizi and Morgan (2014, pp. 52-53) ในขั้นที่ 3 คือขั้นตอนการดำเนินงานประกอบไปด้วย ผู้ให้ความรู้ บุคคลอื่นและผู้รับความรู้จากบุคคลอื่น (Hooff and Ridder, 2004, p. 118) ผ่านกิจกรรม หรือการดำเนินการ ต่าง ๆ ทั้งที่รวมอยู่ในงานและไม่รวมอยู่ในงาน ซึ่งใน การดำเนินการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน สามารถใช้ เทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดการกระจายในวงกว้าง บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ในเวลาที่ต้องการ กรณี เป็นความรู้ที่ฝังลึก ผู้ให้ความรู้บุคคลอื่นหรือผู้ที่ ถวายทอดจะต้องกำหนดขอบเขต และสรุปองค์ความรู้ ให้กระชับได้ใจความสำคัญ เพื่อให้ผู้รับความรู้สามารถ เข้าใจได้ง่าย ไม่ใช่เวลามาก เนื่องจากการดำเนิน กิจกรรมของบางองค์การอาจมีเวลาที่จำกัด เพื่อไม่ให้ กระทบกับการปฏิบัติงานปกติ และควรมีผู้บันทึก องค์ความรู้ ทำหน้าที่ดึงความรู้และสรุปความรู้จาก กิจกรรมออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากร คนอื่นในองค์กรสามารถเข้ามาศึกษาได้

6. ประเมินผล จากกรณีศึกษามีการประเมิน ที่ระบบและปัจจัยนำออก สอดคล้องกับ Bunyagidj, et al. (2004, p. 132) การประเมินของ กพร. สามารถ ประเมินที่ระบบ ปัจจัยส่งออก และผลลัพธ์ที่ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึง Panich (2016, p. 131) ระบุว่า การประเมินช่วยให้ โปรแกรม การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์การ เกิดการปรับแนวทางการ ดำเนินการของการจัดการความรู้ให้ก่อคุณค่า และ ผลลัพธ์ต่อองค์การได้อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถตรวจวัด



หรือประเมินได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ ตรวจวัดกิจกรรม ตรวจวัดประสิทธิภาพของกระบวนการ ตรวจวัดสมรรถนะเชิงธุรกรรมและผลลัพธ์ และตรวจวัดการเพิ่มขึ้นของทุนทางปัญญา ซึ่งจากกรณีศึกษาสามารถวัดได้ 2 แบบเท่านั้น อาจเนื่องจากพัฒนาการของการดำเนินการแบ่งปันความรู้ ซึ่งองค์การที่เพิ่งเริ่มดำเนินการอาจวัดที่ระบบ กิจกรรมที่จัดขึ้น แต่เมื่อองค์การดำเนินการมาไ้ระยะหนึ่งแล้วควรวัดที่ปัจจัยส่งออก ซึ่งการวัดทั้งสองแบบจะช่วยให้้องค์การสามารถวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ ช่วยติดตามผลให้สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินการได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์ และต้นทุนทางปัญญานั้นต้องอาศัยการต่อยอดการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของ้องค์การต้องการเห็นมากที่สุด สามารถวัดความคุ้มค่าในการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

7. จัดเก็บ เพื่อให้สามารถรักษาคำความรู้ที่สำคัญไว้กับ้องค์การได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ เป็นฐานองค์ความรู้ให้บุคลากรปัจจุบันสามารถกลับมาทบทวนและเรียนรู้ได้ รวมถึงเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคลากรในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรใน้องค์การเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้อง Prasomtong, et.al. (2014, p. 123) พบว่าหนึ่งในขั้นตอนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินการของ้องค์การ คือการจัดเก็บ อย่างเป็นระบบ และ Panich (2016, p. 37) กล่าวว่า สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในระบบการจัดเก็บ สามารถค้นหากลับมาทบทวนได้ง่ายในเวลาที่ต้องการ จากกรณีศึกษาจะมีการสรุปเป็นรายงาน และจัดเก็บบนฐานข้อมูลส่วนบุคคล และมีการแชร์ฐานข้อมูลให้บุคลากรทุกคนใน้องค์การ หรือเก็บในฐานข้อมูลกลาง อินทราเน็ต ห้องสมุดออนไลน์ ห้องสมุด เป็นต้น

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Akhavan, P., Rahimi, A. and Mehralian, G. (2013). Developing a model for knowledge sharing in research centers. *VINE*, 43(3), 357-393.
- Argote, L. and Paul, I. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Bunyagidj, B., Prasubsookchockchai, N., Pornchanoknaj, D. and Kamlung, P. (2004). *Knowledge management from theory to practices*. Bangkok: Jiravat Express.

ข้อจำกัดการวิจัย (Limitation)

1. งานวิจัยนี้ศึกษากรณีศึกษาจำนวน 3 ้องค์การ จึงไม่สามารถอ้างอิงเป็นภาพรวมของทุก้องค์การมหาชนได้
2. การเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ของแต่ละ้องค์การสามารถทำได้เพียง 2 - 3 ครั้งเท่านั้น ซึ่งอาจไม่มากเพียงพอในการได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นธรรมชาติ
3. การศึกษาไม่ครอบคลุมการแบ่งปันความรู้ภายนอก้องค์การ

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ศึกษาในประเด็นที่หากมีกลุ่มผู้รับผิดชอบต่างกัน จะส่งผลอย่างไรต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้
2. หากเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของ้องค์การ จะมีผลกระทบกับกระบวนการแบ่งปันความรู้หรือไม่

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Suggestions)

1. ควรทำการวิจัยกับ้องค์การมหาชนอื่น เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการจัดการ้องค์การโดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้
2. สสำรวจและรวบรวมผลสำเร็จของการจัดการความรู้เพิ่มเติมใน้องค์การมหาชนอื่น ๆ

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgments)

งานวิจัยนี้สามารถดำเนินการอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยดี จากความอนุเคราะห์ของท่านผู้บริหาร บุคลากรทุกท่านของ้องค์การกรณีศึกษา ทั้ง 3 ้องค์การที่ให้การต้อนรับ ยินดีช่วยเหลือในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะผู้ติดต่อประสานงาน ที่ช่วยประสานงานในการเข้าขอข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล 35 ท่าน ที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการวิจัยครั้งนี้



- Chantavanich, S. (2011). **Qualitative data analysis** (19th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Christensen, P. (2007). Knowledge sharing: Moving away from the obsession with best practices. **Journal of Knowledge Management**, 11(1), 36-47.
- Davenport, H. and Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1995). **Post-capitalist society**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17(S2), 109-122.
- Henttonen, K., Henttonen, K., Kianto, A., Kianto, A., Ritala, P. and Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, 20(4), 749-768.
- Ho, L. A. and Kuo, T. H. (2013). How system quality and incentive affect knowledge sharing. **Journal of Industrial Management and Data Systems**, 113(7), 1048-1063.
- Hooff, B. V. D. and Ridder, J. A. D. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 8(6), 117-130.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook** (2nd ed.). Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press.
- Odell, C. and Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, 40(3), 154-174.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2016). **The twelfth national economic and social development plan (2017-2021)**. Retrieved December 12, 2016, from www.sukhothai.go.th/mainredcross/7l.pdf
- Office of the Public Sector Development Commission. (2005). **Knowledge on public organization**. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission.
- Panich, V. (2016). **New horizons in knowledge management**. Bangkok: The Knowledge Management Institute.
- Prasomtong, N., Pooncharoen, N., Wongsansrika, P. and Yodwisitsak, K. (2014). The structural equation model factors of affecting the success of knowledge management in Small and Medium-sized Enterprise (SMEs) of food and beverage industry in Thailand. **Journal of Business, Economics and Communications**, 9(1), 113-126.
- Richardson, L., Norman, D. and Lincoln, Y. (2000). **Handbook of qualitative research** (2nd ed.). Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Rivero, J. (1977). **Droit administratif** (8th ed). Paris: Dallog.
- Silvi, R. and Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A strategic cost management perspective. **Journal of Intellectual Capital**, 7(3), 309-323.



- Tabrizi, N. M. and Morgan, S. (2014). Models for describing knowledge sharing practices in the healthcare industry: Example of experience knowledge sharing. **International Journal of Management and Applied Research**, 1(2), 48-67.
- Thai Civil Rights and Investigative Journalism. (2016). **14 years public organizations using budget on 126,929 million in 2016 year to start collapsing and moving**. Retrieved December 30, 2016, from <http://www.tcijthai.com/news/2016/01/scoop/5990>
- Wang, S. and Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 20(2), 115-13.
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y. and Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**, 20(1), 51-69.
- Yin, R. K. (2014). **Case study research: Design and methods** (5th ed.). Thousand Oaks California: Sage Publications.