



การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน

โดย

นางสาวชญาดา ติมาลัย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน

โดย

นางสาวชญาดา ติมาลัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

KNOWLEDGE SHARING IN THE PUBLIC ORGANIZATION

BY

MISS CHAYADA DEEMALAI



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวชญาดา ดีมาลัย

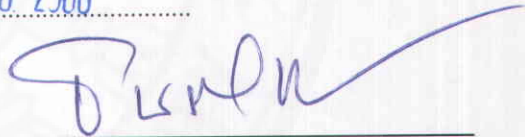
เรื่อง

การแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 เม.ย. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มปักษิณกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชญาดา ติมาลัย
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการ รูปแบบ เครื่องมือ การประเมินผล ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชน โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ แบบพหุกรณีศึกษา มีการจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบดำเนินการ และบุคลากรรวม 35 ท่าน การสังเกต และเอกสาร

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน ประกอบไปด้วย กำหนดเป้าหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ค้นหา และรวบรวม เลือกรูปแบบเป้าหมาย รูปแบบ และเครื่องมือ ดำเนินการแบ่งปันความรู้ ประเมินผล และจัดเก็บ ทั้งนี้ในการนำไปปฏิบัติอาจมีเพิ่มขึ้นตอนอื่นๆ หรือไม่ขึ้นตอนใดได้ขึ้นอยู่กับการใช้ในแต่ละองค์กร รูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือสรุปได้ตามประเภทของความรู้ กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึก มีรูปแบบ และเครื่องมือที่รวมและไม่รวมอยู่ในงาน วิธีปฏิสัมพันธ์ และความรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบและเครื่องมือที่รวมและไม่รวมอยู่ในงาน วิธีเอกสารความรู้ โดยมีเครื่องมือ คือ AAR BAR Dialogue AI ST SST CoP และWorld café การประเมินผลสามารถดำเนินการได้ 3 รูปแบบ คือ 1. ประเมินกระบวนการ 2. ประเมินปัจจัยนำออก ทำให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการเท่านั้น และ 3. ประเมินผลลัพธ์ ทำให้ทราบถึงความคุ้มค่าของการดำเนินการ ปัจจัยสนับสนุนได้แก่ โครงสร้าง บทบาท ผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร นโยบายและการออกแบบการดำเนินการ เทคโนโลยี และความสัมพันธ์ ในทางกลับกันปัจจัยบางปัจจัยอาจกลายเป็นอุปสรรค สำหรับบางองค์กรได้แก่ ผู้นำ ผู้นำทีมย่อย ปัจเจกบุคคล บทบาทผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรม และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

คำสำคัญ: การแบ่งปันความรู้, กระบวนการ, รูปแบบ, เครื่องมือ, การประเมินผล, ปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยอุปสรรค

Independent Study Title	KNOWLEDGE SHARING IN THE PUBLIC ORGANIZATION
Author	Miss Chayada Deemalai
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

This research aims to study processes, tools, evaluation, support factors, and obstacles of knowledge sharing in public organizations in Thailand were studied. Qualitative research on multiple case studies was conducted by in-depth interviews with 35 samples, all company executives, person in charge, and officers.

Results were that knowledge sharing in public organizations is influenced by goals, authorities, knowledge identification, methods and tools, knowledge sharing, evaluation, and storage. Applications to be added may depend on organizations, activities, and tools. Tacit knowledge-sharing decides to include and exclude work by interaction. Explicit knowledge sharing includes and exclude work according to documentary knowledge. Knowledge sharing tools include After Action Review (AAR); Before Action Review (BAR); Dialogue; Appreciative Inquiry (AI); Storytelling (ST); Success Story Telling (SST); Communities of Practice (CoP); and World Café. Evaluation methods included process and output evaluation, potentially showing progress of the process. Outcome evaluation could show the value of processes. Support factors consisted of structure, person in charge, leaders, process design, technology, and relationship. Other possible support factors include obstacles, leader, sub-leader, individuals, person in charge, cultures, and management.

Keywords: Knowledge sharing, Knowledge sharing process, Knowledge sharing tools, Knowledge evaluation, Support factors, Obstacles

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน” สามารถดำเนินการอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยดี จากความ อนุเคราะห์ของบุคคลสำคัญหลายท่าน อันดับแรกขอขอบพระคุณอาจารย์ อ.ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าคอยให้ คำปรึกษา ข้อชี้แนะ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ และ ผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มปาณิชย์กุล ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับคำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนางานวิจัยให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทุก ๆ ท่านที่ได้สั่งสอนให้ความรู้ ในแต่ละรายวิชา อันเป็นองค์ความรู้สำคัญในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร บุคลากรทุกท่านขององค์การกรณีศึกษา ทั้ง 3 องค์กรที่ให้การต้อนรับ ยินดีช่วยเหลือในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะผู้ติดต่อประสานงาน ที่ช่วยประสานงาน ในการเข้าขอข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล 35 ท่าน ที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมาก ในการวิจัยครั้งนี้

รวมถึงผู้วิจัยขอขอบคุณรุ่นพี่ HRM 11 12 13 และเพื่อน HRM 14 ที่ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือในด้านข้อมูลเอกสารต่างๆ ขอขอบคุณเพื่อนในกลุ่มสมาชิก G14 ที่คอยผลัดเปลี่ยนให้ กำลังใจกันอยู่เสมอมา และที่ขาดไม่ได้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว พ่อ แม่ ญาติพี่น้องที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจ คอยเป็นห่วงเป็นใยขณะทำงานวิจัยนี้ ทั้งนี้หากงานวิจัยชิ้นนี้มีข้อบกพร่อง หรือ ผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้พร้อมน้อมรับคำแนะนำติชมไว้ด้วยความยินดีอย่างยิ่ง

นางสาวชญาดา ติมาลัย

(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 องค์กรมหาชนในประเทศไทย	11
2.1.1 ความหมายและแนวคิดองค์กรมหาชน	11
2.1.2 จุดเด่นขององค์กรมหาชน	12
2.1.3 ประเภทขององค์กรมหาชน	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความรู้และการจัดการความรู้	14
2.2.1 ความรู้	14

2.2.1.1 ความหมายของความรู้	14
2.2.1.2 ประเภทของความรู้	16
2.2.1.3 กระบวนการสร้างความรู้	18
2.2.2 การจัดการความรู้	20
2.2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้	20
2.2.2.2 ยุคของการจัดการความรู้	21
2.2.2.3 กระบวนการจัดการความรู้	23
2.3 แนวคิดและทฤษฎี การแบ่งปันความรู้	27
2.3.1 แนวคิดพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้	27
2.3.2 กระบวนการการแบ่งปันความรู้	30
2.3.3 วิธีการและเครื่องมือการแบ่งปันความรู้	32
2.3.4 การประเมินผลการแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปปรับปรุง การปฏิบัติงาน	34
2.3.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้	38
2.3.6 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้	40
2.3.7 ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้	41
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	44
3.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	44
3.1.1 องค์กร A	44
3.1.2 องค์กร B	45
3.1.3 องค์กร C	46
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	47
3.2.1 ก่อนลงภาคสนาม	47
3.2.1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
3.2.1.2 การเลือกผู้ให้ข้อมูล	48
3.2.1.3 ขั้นตอนการติดต่อ	48
3.2.2 การเตรียมตัวสู่ภาคสนาม	49
3.2.2.1 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	49

3.2.2.2	กำหนดขอบเขตของข้อมูล และคำถามในการเก็บข้อมูล	49
3.2.2.3	กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	50
3.2.3	การลงสู่ภาคสนาม	50
3.2.3.1	ขั้นแนะนำตัว	50
3.2.3.2	เก็บข้อมูล	50
3.2.4	การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล	51
3.2.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	52
3.2.6	การรายงานผล	53
3.3	การปกป้องผู้ให้ข้อมูล	54
บทที่ 4	ผลการวิจัยและอภิปรายผล	55
4.1	ผลการเก็บข้อมูล	59
4.1.1	องค์กร A	59
4.1.1.1	กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้	59
	(1) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น	61
	(2) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน	63
4.1.1.2	รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร	70
4.1.1.3	การประเมินผลจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึง พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมหาชนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน	74
	(1) รูปแบบการประเมินผล	74
	(2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	75
	(3) ความต้องการเพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้	77
4.1.1.4	ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ใน องค์กร	78
	(1) ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้	78
	(2) ปัจจัยอุปสรรคการแบ่งปันความรู้	81

	(7)
4.1.2 องค์การ B	82
4.1.2.1 กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้	82
(1) วางแผนตารางกิจกรรม	83
(2) ระบุความรู้ที่จำเป็น	85
(3) สรรหาและรวบรวมจากภายใน และภายนอกองค์กร	85
(4) สรุประเบียบ และดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้	85
(5) จัดเก็บ และนำไปใช้	85
4.1.2.2 รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร	86
4.1.2.3 การประเมินผลจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึง พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมหาขนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน	90
(1) รูปแบบการประเมินผล	90
(2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	92
(3) ความต้องการเพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้	93
4.1.2.4 ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ใน องค์กร	93
(1) ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้	93
(2) ปัจจัยอุปสรรคการแบ่งปันความรู้	95
4.1.3 องค์การ C	97
4.1.3.1 กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้	97
(1) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น	97
(2) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน	99
4.1.3.2 รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร	103
4.1.3.3 การประเมินผลจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึง พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมหาขนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน	106
(1) รูปแบบการประเมินผล	106
(2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	106
(3) ความต้องการเพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้	107

4.1.3.4	ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร	108
	(1) ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้	108
	(2) ปัจจัยอุปสรรคการแบ่งปันความรู้	108
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis	110
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ		121
5.1	สรุปผลการศึกษา	121
5.1.1	กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	121
5.1.2	รูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	124
5.1.3	การประเมินผล และการนำความรู้จากการแบ่งปันความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	125
5.1.4	ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	126
	5.1.4.1 ปัจจัยสนับสนุน	126
	5.1.4.2 ปัจจัยอุปสรรค	127
5.2	อภิปรายผลการศึกษา	128
5.2.1	กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	128
5.2.2	รูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	130
5.2.3	การประเมินผล และการนำความรู้จากการแบ่งปันความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	131
5.2.4	ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	132
	5.2.4.1 ปัจจัยสนับสนุน	132
	5.2.4.2 ปัจจัยอุปสรรค	134
5.3	ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	135
5.4	ประโยชน์ที่ได้รับเชิงบริหาร	136
5.5	ข้อจำกัดในการศึกษา	137
5.6	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	138
5.7	ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย	138
	5.7.1 ความรู้เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน	138

	(9)
5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	139
5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับตนเอง	140
รายการอ้างอิง	142
ภาคผนวก	152
ประวัติผู้เขียน	154



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	5
2.1	16
2.2	24
2.3	28
2.4	29
2.5	33
2.6	37
2.7	41
3.1	51
4.1	55
4.2	56
4.3	57
4.4	69
4.5	102
4.6	111
4.7	119
4.8	120
5.1	129

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	The Knowledge Creating Process: SECI model	18
2.2	A model of knowledge sharing process	31
3.1	Methodological triangulation	52
4.1	ขอบเขตการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4.2	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในอดีตขององค์กร A	63
4.3	บรรยากาศในกิจกรรม Monday KM	65
4.4	บรรยากาศภายในสถานที่ปฏิบัติงาน	65
4.5	บอร์ดประชาสัมพันธ์องค์กร A	66
4.6	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบันขององค์กร A	68
4.7	โมเดลรูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือตามกลุ่มบุคลากร	71
4.8	การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมใน Monday KM	72
4.9	ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	74
4.10	สรุปกำหนดการประชุม และกิจกรรม KM	84
4.11	กระบวนการแบ่งปันความรู้ขององค์กร B	85
4.12	บรรยากาศของกิจกรรม KM วันต้นเดือน	86
4.13	ฐานข้อมูลคลังความรู้ขององค์กร B	87
4.14	บอร์ดประชาสัมพันธ์ขององค์กร B	88
4.15	หลักเกณฑ์การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรม KM	91
4.16	บรรยากาศการเซ็นต์ชื่อเข้าร่วมกิจกรรม	91
4.17	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้นขององค์กร C	99
4.18	กระบวนการแบ่งปันความรู้แบ่งตามลักษณะของความรู้	101
4.19	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบันขององค์กร C	102
4.20	การแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนขององค์กร C	104

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

Peter Drucker (1995) เขียนประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจอย่างมากไว้ในหนังสือ 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.” แสดงถึงในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรง ความรู้เป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการแข่งขัน ไม่ใช่เงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือแรงงาน ดังเช่นในอดีต แต่คือ ความรู้ ซึ่งเป็นประเด็นที่สะท้อนความสำคัญของความรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมา สังคมโลกเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นยุคที่การผลิต และการให้บริการ อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ความรู้สำคัญมากกว่าเงินทุน กุญแจสำคัญของยุคนี้คือการสร้างทุนมนุษย์ โดยใช้การศึกษาและการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (OECD, 2002) ดังนั้นการดำรงอยู่ได้ในสังคม โดยสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาและรักษาความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน ประกอบกับในประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่จะพัฒนาประเทศเป็น Thailand 4.0 เน้นการขับเคลื่อนและพัฒนาทุกภาคส่วนด้วยนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรต่างๆ รวมถึงภาคประชาชนสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ส่งผลให้องค์กรของประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญกับความรู้ องค์กรใดมีองค์ความรู้ และสามารถดึงมาใช้ประโยชน์ได้มากยิ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Henttonen et al., 2016) เมื่อบุคคลได้รับความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ด้านนั้นๆ จะได้ทิศทางที่ถูกต้อง สามารถช่วยลดเวลาในกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน ลดกำลังแรงงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Parirokh et al., 2009) เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างผลการปฏิบัติที่ดี และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคล แต่ละบุคคลรวมกัน จะเป็นพื้นฐานให้เกิดนวัตกรรม และเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานภาพรวมให้แก่องค์กร (Christensen, 2007; Schiuma, 2012) ช่วยให้ องค์กร บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์ รวมถึงสร้างความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สร้าง

สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร โดย Nonaka (1995) ได้แบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เห็นได้เด่นชัดและเป็นทางการ สามารถเข้าถึงได้ง่าย และประเภทที่สอง ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เกิดจาก สัญชาตญาณเชิงลึก ลางสังหรณ์ ประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลนั้นๆ ได้รับความรู้ผ่านการถ่ายทอดความรู้ ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งเป็นความรู้ที่เข้าถึง และถ่ายทอดออกมาได้ค่อนข้างยากดังคำกล่าวของ Michael Polanyi (1966) ที่กล่าวไว้ว่า We know more than we can tell เรารู้แต่เราไม่สามารถพูดหรืออธิบายในสิ่งที่รู้ ออกมาได้ทั้งหมด

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็น ความรู้ประเภท ความรู้ที่ฝังลึก มากกว่าความรู้ประเภท ความรู้ที่ชัดเจน Nonaka (1995) เปรียบเทียบ ประเภทความรู้กับภูเขาน้ำแข็ง ความรู้ชัดเจน เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนที่น้อยมาก ประมาณ 20% ของทั้งหมด และภูเขาที่อยู่ใต้น้ำส่วนที่เหลืออีก 80% เป็นส่วน ของความรู้ที่ฝังลึก สอดคล้องกับ Kimiz (2005) ที่กล่าวว่า ความรู้ สารสนเทศของบริษัท ประมาณ 80-85% เป็นความรู้ที่ฝังลึก ยากต่อการเข้าถึง ทั้งนี้จากมุมมองขององค์กร สถิติ 70% ของมูลค่าของ ธุรกิจเป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถสัมผัสได้ (intangible asset) ซึ่งไม่สามารถแสดงออกทางบัญชี (Calabrese & Orlando, 2006) หากองค์กรไม่สามารถดึงความรู้ส่วนนี้ ซึ่งมีอยู่ในสัดส่วนที่มากมาใช้ ประโยชน์ได้ ความรู้เหล่านั้นอาจสูญหายไปตามกาลเวลา องค์กรไม่เกิดการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ ทั้ง ที่สามารถพัฒนาได้อย่างมากมาย รวมถึงความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง จากการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลระหว่างกัน ดังนั้นองค์กรจะไม่สามารถสร้างหรือพัฒนาความรู้ได้หากปราศจากบุคคลที่มีการแบ่งปันความรู้กับบุคคลอื่น หรือกลุ่ม อื่น รวมถึงในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง การแบ่งปัน ความรู้จะช่วยให้บุคคลสามารถต่อยอดความรู้ของตนเอง องค์กรมีองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับความรู้ โดยการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างและพัฒนาความรู้ ด้วยการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งจะเป็น ปัจจัย และเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีองค์ความรู้ ทักษะ และ ทักษะคิด ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้ หากไม่มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันกัน ความรู้นั้นก็ถูกเก็บอยู่ภายในตัวบุคคล ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าหลัง ไม่เกิดสิ่งใหม่ และที่แย่ไปกว่านั้น คือองค์กรอาจสูญเสียความรู้ไป

พร้อมกับพนักงานที่ลาออก โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือเกษียณอายุไป ประกอบกับความก้าวหน้า ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ พนักงานหรือบุคลากรต้องปรับตัว เรียนรู้ตลอดเวลา การแบ่งปันความรู้จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ จากการต่อยอด เกิดความรู้ใหม่ๆ ดังนั้น องค์กรควรพยายามให้บุคลากรมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005) จากงานวิจัย หากพนักงานได้รับการแบ่งปันความรู้ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน พนักงานเหล่านั้นมีแนวโน้มความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ เกิดเป็นพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ระหว่างพนักงานด้วยกันในองค์กร และส่งผลให้สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการลาออกได้อีกด้วย (Amayah, 2013)

การแบ่งปันความรู้ นั้น ยิ่งเกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันมากยิ่งขึ้นได้ประโยชน์มาก แต่กลับ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยากที่สุด เพราะในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ นั้นอาจมีอุปสรรคเกิดขึ้น อาทิเช่น คน ไม่อยากแลกเปลี่ยนกันเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ระดับความเห็นอกเห็นใจต่ำ ตัววัดผลของ องค์กรที่เปลี่ยนแปลงบ่อยเกินไป (Amayah, 2013) ไม่มีเวลา ไม่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Sandhu et al., 2011) เป็นต้น Riege (2005) สรุปอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ ออกเป็น 3 ปัจจัย คือ บุคคล องค์กร และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องสร้างเงื่อนไข กติกา ที่ส่งเสริม สร้างปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน เช่น การสร้างแรงจูงใจ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานแบ่งปันความรู้ อาทิเช่น สร้างการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม รางวัลจูงใจ และการสนับสนุนจากองค์กร (Amayah, 2013) รวมถึง การมีรูปแบบการแบ่งปันความรู้ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ หรือจากกิจกรรม เครื่องมือ ต่างๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งวิธีหรือรูปแบบการแบ่งปันความรู้ นั้นสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีทั้งที่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน และไม่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารความรู้ (Methods of knowledge documenting) ไม่มีการ ปฏิสัมพันธ์ เป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึก อยู่ในรูปแบบของกระดาษ เอกสาร รายงาน และฐานข้อมูล และอีกหนึ่งวิธีคือการมีปฏิสัมพันธ์ (Methods of interaction) เป็นการ เปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกของคนหนึ่ง ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกของคนหนึ่ง หรือไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน เช่น ในรูปแบบของ การเล่าเรื่อง (Storytelling) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) การสอนงาน หรือการโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assistance) การประชุม (Meetings) การทบทวน หลังการปฏิบัติ (After Action Review (AAR)) (CIDA, 2003) เป็นต้น ทั้งนี้จะดำเนินการในรูปแบบ หรือวิธีใดขึ้นอยู่กับแต่ละประเภทขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ

จากงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนให้ความสำคัญ และสนใจศึกษาเป็นจำนวนมาก เช่น ในภาคเอกชน Payman (2013) พบว่า รูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลและได้รับความนิยมในกลุ่มพนักงานของบริษัทวิจัย

คือ การทำงานเป็นทีม การทบทวนหลังปฏิบัติงาน และเพื่อนช่วยเพื่อน และ Zhikun Ding and Fungfai Ng (2010) ศึกษาการแบ่งปันความรู้ของสถาบันการออกแบด้านสถาปัตยกรรม รูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมกับสถาบันออกแบ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีความรู้ด้านการออกแบที่ค่อนข้างมีความซับซ้อน พบว่า การแบ่งปันความรู้ในรูปแบบ COPs Workshop และ Mentoring and LPP เป็นรูปแบบที่เหมาะสมและได้รับความนิยม จากการมีปฏิสัมพันธ์ ได้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ แลกเปลี่ยนมุมมอง ซึ่งจะช่วยให้ได้ความรู้ที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น ส่วนในภาครัฐ เช่น งานวิจัยของ L.J.Yao T.H.Y Kam and S.H. Chan (2007) ศึกษาการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานภาครัฐในเอเชีย กรณีศึกษา ฮองกง พบว่าการแบ่งปันความรู้ระหว่างแผนกไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ แต่อยู่ในรูปแบบของเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานชอบที่จะแบ่งปันความรู้ และมันเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมประจำวัน แต่ในเวลาเดียวกันก็กลัวถูกมองว่าเป็น การโอ้อวด (Showing off) และเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น รูปแบบการแบ่งปันที่ใช้บ่อยและมีประสิทธิภาพที่สุดคือการมาพบเจอกัน Face to Face และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ และในด้านอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ คือไม่มีรางวัลจูงใจ ไม่มีเวลา และวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่อ่อนแอ

Silvi and Cuganesan (2006) พบว่าประสิทธิภาพของการแบ่งปันความรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลิตภาพในภาครัฐ จึงมีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้หากลงลึกถึงรายละเอียดในองค์กรภาครัฐของประเทศไทย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้แบ่งประเภทหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1.ส่วนราชการ 2.รัฐวิสาหกิจ 3.องค์การมหาชน และ 4.หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ มีคุณลักษณะต่างกันทั้งด้านหลักการ ความสัมพันธ์กับรัฐ การบริหารจัดการ และสถานะของบุคลากร ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

เปรียบเทียบคุณลักษณะหน่วยงานของรัฐ

เปรียบเทียบคุณลักษณะหน่วยงานของรัฐ				
หัวข้อเปรียบเทียบ	ส่วนราชการ	รัฐวิสาหกิจ	องค์การมหาชน	หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่
หลักการ	1. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะทางปกครอง (Administrative Public Service) ซึ่งเป็นภารกิจหลักของรัฐ เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันประเทศ การออกระเบียบ อนุมัติ อนุญาตตามกฎหมาย รวมทั้งงานนโยบายต่างๆ 2. ให้บริการเป็นการทั่วไป และไม่มุ่งกำไร	1. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Industrial and Commercial Public Services) 2. มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองจากการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ ต้องมีวัตถุประสงค์มุ่งกำไรสูงสุด 3. เป็นนิติบุคคล	1. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Public Services) 2. ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร 3. เป็นนิติบุคคล	1. หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ที่ เป็นอิสระ (Independent Administrative Organization) ทำหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแลกิจกรรมของรัฐ หรือดำเนินกิจการบริการสาธารณะที่ต้องการความเป็นกลางอย่างเคร่งครัดไม่แสวงหากำไร 2. กองทุนที่เป็นนิติบุคคล: กลไกทางเศรษฐกิจของรัฐ
การบริหารจัดการ	รัฐต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในภาระของหน่วยงาน	การดำเนินการไม่ใช่อำนาจทางฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการในการบริหารการเงิน การบริหารงาน และการบริหารบุคคล ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่ต้องใช้อำนาจของรัฐ เช่น เวนคืน ปักเสापาดสาย ต้องจัดตั้งโดยมีพระราชบัญญัติรองรับ	การดำเนินการไม่ใช่อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการ ยกเว้นกิจกรรมที่ต้องใช้อำนาจฝ่ายเดียว ต้องออกพระราชบัญญัติรวมทั้งกรณีจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	การบริหารงานไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการและต้องรายงานผลต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา
บุคลากร	ข้าราชการ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	พนักงาน	พนักงาน

ที่มา: ดัดแปลงจากสำนักส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรม สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน, 2550

จากการเปรียบเทียบจะเห็นความแตกต่างของหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละประเภท ซึ่งมีความโดดเด่น จากหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเป็นอิสระที่ต่างกัน ซึ่งองค์การมหาชน แม้จะเป็นองค์กรของรัฐ แต่มีระบบการบริหารแบบเอกชน มีอิสระ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสัมพันธ์กับรัฐ เพียงสองกรณี คือ การตรวจสอบ ประเมินผลและกำกับดูแล

องค์การมหาชน เป็นองค์กรของรัฐประเภทหนึ่ง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน มาตรา 5 ของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เมื่อรัฐบาลมีแผนงานหรือนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ ที่ภาคเอกชนยังไม่สนใจหรือไม่มีศักยภาพที่จะดำเนินการได้ และมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่ แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ โดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) แม้ไม่ได้แสวงหากำไรเช่นเดียวกับเอกชน แต่ต้องถูกประเมินผลการดำเนินงานเช่นเดียวกับเอกชน ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานภายใต้กรอบตัวชี้วัด 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการให้บริการ และ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร หากไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรอาจถูกพิจารณาขุบองค์กร เช่นในกรณีรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2557 (TCIJ, 2559) มีองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ควรปรับปรุง และถูกเสนอให้ยุบองค์กรไปถึง 7 แห่ง ดังนั้นมหาชนจึงเกิดการตื่นตัว และมุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร รวมถึงมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเช่นเดียวกับภาคเอกชน ด้วยวัตถุประสงค์การจัดตั้งเฉพาะด้าน ส่งผลให้องค์การมหาชนแต่ละแห่งมีองค์ความรู้เฉพาะด้านที่มีคุณค่า บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ โดยเฉพาะความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ขององค์กร บางองค์กรจึงมีการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้มีกลไกกระจายความรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ทั้งนี้ในการเลือกดำเนินการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบใด หรือใช้เครื่องมือใดนั้น ควรคำนึงถึงความแตกต่างขององค์กรด้วย เพราะบางครั้งการนำโมเดลหรือรูปแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาใช้ในองค์กรของตนเอง อาจไม่เหมาะสม ส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จ เสียทั้งเวลาและงบประมาณ ซึ่งองค์การมหาชนเองก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่มีเอกลักษณ์ และความแตกต่าง มีทั้งความเป็นภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ในองค์กรเดียว จึงควรมีรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ดำเนินการไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ สามารถพัฒนาบุคลากร

ให้มีความรู้ ความสามารถ เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ มีผลงานที่แสดงถึงนวัตกรรม หรือความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และบรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรได้

แม้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing system) แต่ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเป็นช่องทางให้พนักงานได้มีการแบ่งปันความรู้ได้อย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงมีการหากระบวนการ รูปแบบ กิจกรรม เครื่องมือ และสิ่งต่างๆ มากกระตุ้น สนับสนุน ในรูปแบบที่ต่างกันออกไป พร้อมทั้งมีการประเมินผลที่เหมาะสม นอกจากนี้ในการดำเนินการนั้น จะมีปัจจัยที่สนับสนุน และอุปสรรคขัดขวาง เกิดขึ้นประกอบกันไปด้วย เมื่อองค์กรทราบถึงปัจจัยที่สนับสนุน องค์กรสามารถกระตุ้นให้เกิดปัจจัยเหล่านั้น และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง องค์กรสามารถหาป้องกันและเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัจจัยเหล่านั้นเกิดเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมุมมองขององค์การมหาชน มีการศึกษา วิจัยในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ ค่อนข้างน้อย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน โดยการวิจัยนี้มุ่งค้นหาคำตอบที่ครอบคลุมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ในประเด็นหลักๆ ดังนี้ องค์กรมีกระบวนการดำเนินการอย่างไร เป็นไปตามนโยบาย หรือโมเดลใด รูปแบบของกิจกรรม เครื่องมือใดที่นำมาใช้ในการแบ่งปันความรู้ภายในขององค์กร เกิดการพัฒนาและต่อยอดความรู้ได้จริงหรือไม่ และมีการประเมินผลการดำเนินการแบ่งปันความรู้อย่างไร รวมถึงอะไรคือปัจจัยที่สนับสนุน และอะไรเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชน ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้ เมื่อได้คำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ องค์การมหาชน และองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียง องค์การมหาชนจะทราบถึงแนวทางการดำเนินการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ต่อยอดความรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

1.2 คำถามการวิจัย

1. องค์การมหาชนมีกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้ได้อย่างไร
2. รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชนเป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์ และการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึงพนักงานหรือบุคลากรในองค์การมหาชนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร
4. อะไรคือปัจจัยที่สนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชน
2. เพื่อศึกษารูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชน
3. เพื่อศึกษาการประเมินผล และการนำความรู้จากการแบ่งปันความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมหาชน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาการแบ่งปันความรู้ ภายในขององค์การมหาชน ด้านสาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและการศึกษา โดยศึกษาหลักการ แนวคิดจากผู้บริหาร กระบวนการ รูปแบบ เครื่องมือ และกระบวนการประเมินผลการแบ่งปันความรู้จากผู้รับผิดชอบดำเนินการ ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ จากบุคลากรในสำนักงานขององค์การมหาชน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. เป็นการพัฒนาต่อยอดการศึกษาประเด็นการแบ่งปันความรู้ให้มีความเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษาการแบ่งปันความรู้

ประโยชน์เชิงนโยบาย

1. สามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษามาเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาตัดสินใจกำหนดนโยบาย วางแผน สร้างกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุงกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ทางปฏิบัติ

1. ทราบถึงกระบวนการ รูปแบบของการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางการปฏิบัติอันจะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. ทราบถึงปัจจัยที่สนับสนุน ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน ส่งผลให้องค์กรมหาชนมีแนวทางในการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อให้เกิดปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน ส่งผลให้องค์กรมหาชนมีแนวทางในการดำเนินการป้องกันไม่ให้เกิดปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

KM หมายถึง Knowledge Management หรือ การจัดการความรู้

KS หมายถึง Knowledge Sharing หรือ การแบ่งปันความรู้

HRO หมายถึง High Reliability Organization หรือ องค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ

MILO หมายถึง Management Team for Inspiration and Living Organization คือ ทีมผู้บริหารองค์กรสร้างแรงบันดาลใจและการใช้ชีวิต

Monday KM หมายถึง Monday Knowledge Management คือ กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นทุกวันจันทร์

Daily Huddle หมายถึง จับกลุ่มสนทนาทุกวัน เป็นการตรวจสอบสมาชิกในทีมว่าทำอะไรบ้าง ถึงตรงไหน ไม่ใช่การวางแผนแต่เป็นการสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน

Quality Fair หมายถึง มหกรรมคุณภาพ งานแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการอภิปรายในประเด็นที่กลุ่มกำหนด

CoP หมายถึง Communities of Practice ชุมชนนักปฏิบัติ คือ กลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันมารวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแบ่งปันความรู้และ แก้ปัญหา ร่วมกัน เกิดการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรหรือชุมชน

Site Visit หมายถึง การเยี่ยมลูกค้า คือ การแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ที่ได้จากการไปพบลูกค้า

SLT หมายถึง Senior Leader Team คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในกลุ่มผู้บริหาร

Think Tank หมายถึง คลังสมอง หรือ ถังความคิด คือ กิจกรรมเวทีของนักบริหารและผู้เชี่ยวชาญในการเสนอข้อมูล แนวคิด และความรู้ต่างๆ

Essential KM Tools หมายถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเครื่องมือในการจัดการความรู้ Workshop เบื้องต้นที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในองค์กร

BAR หมายถึง Before Action Review คือ การทบทวนก่อนการปฏิบัติงาน

AAR หมายถึง After Action Review คือ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน

Dialogue หมายถึง สนทนาสนทนา คือ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึก อันเป็นความรู้ที่รวมประสบการณ์ ความรู้สึก ของบุคคลด้วย

AI หมายถึง Appreciative Inquiry คือ เครื่องมือการสร้างความรู้ใหม่โดยเน้นการชื่นชมเป็นหลัก

ST หมายถึง Story telling หรือ เรื่องเล่าเร้าพลัง หรือการเล่าเรื่อง คือ กระบวนการสื่อสารความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแบบไม่ เป็นทางการ

SST หมายถึง Success Story Technique หรือ Success Story Telling คือ เทคนิคการใช้ความสำเร็จเล็กๆ มาเป็นเครื่องเรียนรู้ร่วมกัน โดยนำเอาเรื่องราวของความสำเร็จมาเล่า

World café หมายถึง สภากาแฟ คือ รูปแบบหนึ่งของการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเน้นให้ ผู้เข้าร่วมทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นในประเด็นที่กลุ่มได้กำหนดไว้ ในบรรยากาศที่ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้สึกเหมือนกำลังนั่งคุยเรื่องราวต่างๆ กับกลุ่มเพื่อนสนิทในร้านกาแฟ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน ศึกษาองค์กรมหาชน 3 แห่ง ได้แก่ องค์กรมหาชนด้านสาธารณสุข องค์กรมหาชนด้านสิ่งแวดล้อม และองค์กรมหาชนด้านการศึกษา โดยศึกษากระบวนการ รูปแบบ เครื่องมือ การประเมินผล ปัจจัยที่สนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เพื่อรวบรวมการดำเนินการการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมสำหรับบริบทขององค์กรมหาชน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม จากเอกสารขององค์กรมหาชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังนี้

2.1 องค์กรมหาชนในประเทศไทย

สภาพแวดล้อม และสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภารกิจของภาครัฐที่ต้องรับผิดชอบเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนจึงมีความซับซ้อน และขยายขอบเขตที่กว้างมากขึ้น ไม่ได้เป็นกิจกรรมทางการปกครอง หรือการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองประชาชนเท่านั้น แต่ขยายไปสู่งานด้านการศึกษาวิจัย ค้นคว้าทางวิชาการระดับสูง สังคม และศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งภารกิจใหม่ที่เกิดขึ้น มีลักษณะไม่ใช่การประกอบการทางอุตสาหกรรมหรือเชิงพาณิชย์ แต่ต้องการความคล่องตัว อิสระในการตัดสินใจ (เอกวิทย์ มณีธร, 2551, น. 245-246) รวมถึงเทคนิค เทคโนโลยีเฉพาะทาง จึงไม่สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรทั้งที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ รูปแบบเดิม จึงเกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ปรับกระบวนการทัศนียภาพให้การบริหารงานของรัฐเป็นดังเช่นภาคเอกชน ปรับบทบาทจากผู้ลงมือทำเองทุกอย่าง เป็นผู้กระตุ้นและกำกับ ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ส่งผลให้เกิดองค์กร เรียกว่า องค์กรมหาชน

2.1.1 ความหมายและแนวคิดองค์กรมหาชน

องค์กรมหาชน แปลมาจากคำว่า L'etablissements Publics หรือ Etablissements Publics หรือ Autonomous Public Organization มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า องค์กรมหาชน อิสระ คือ นิติบุคคลในทางกฎหมายมหาชนประเภทหนึ่งที่ทำบริการสาธารณะอย่างใดอย่างหนึ่ง (Rivero, 1997) หรือตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 องค์กรมหาชน เป็นองค์กร

ของรัฐประเภทหนึ่งและเป็นนิติบุคคล ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะ ซึ่งกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐ เป็นการบริการสาธารณะหรือกิจกรรมเฉพาะด้านที่ภาครัฐยังจำเป็นต้องดำเนินการ และจัดให้มีเพื่อส่วนรวม หรือให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ โดยการให้บริการนั้นภาคเอกชนยังไม่สนใจหรือไม่มีศักยภาพที่จะดำเนินการ สามารถสรุป แนวคิดและหลักเกณฑ์พื้นฐานในการจัดตั้งองค์การมหาชนได้ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ซึ่งสามารถแยกแยะองค์ประกอบในการจัดตั้งได้ 3 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

1. เมื่อรัฐบาลมีนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ
2. แผนงานการจัดทำบริการสาธารณะนั้นมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงาน

บริหารขึ้นใหม่ที่แตกต่างไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

3. การจัดตั้งหน่วยบริหารขึ้นใหม่นั้นมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์

ทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ความจำเป็นของการเป็นองค์การมหาชน มีนักวิชาการสรุปออกมาหลากหลายมุมมอง เช่น ของคุณสมคิด เลิศไพฑูรย์ ได้สรุป ความจำเป็นของการเป็นองค์การมหาชนประกอบด้วย 4 มุมมองดังนี้ (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2532: 63)

1. มุมมองด้านวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จัดทำ คือ กิจกรรมที่ต้องการความเป็นอิสระ และเป็นหลักประกันที่รัฐจะไม่เข้าไปแทรกแซง

2. มุมมองด้านระบบบัญชีและงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น เนื่องจากในหน่วยงานราชการไม่มีความยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับสภาพได้เหมาะสมทันทั่วทั้งกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือสถานการณ์ที่มีได้คาดหมายไว้

3. มุมมองด้านความสัมพันธ์กับรัฐ องค์การมหาชนก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐในลักษณะผู้ถูกควบคุมกับผู้ควบคุม มิใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาดังนั้นความสัมพันธ์จึงจัดอยู่ในรูปแบบการควบคุมกำกับโดยมีองค์การบริหารส่วนกลางทำหน้าที่ควบคุมกำกับองค์การมหาชนเพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย

4. มุมมองด้านประโยชน์ต่อบุคลากร การดำเนินงานขององค์การเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะ และมีความกระตือรือร้นสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2.1.2 จุดเด่นขององค์การมหาชน

ประกอบด้วย 3 ด้าน (เอกวิทย์ มณีธร, 2551:287)

1. ความคล่องตัวในการตัดสินใจ เนื่องจากการบริหารงานอยู่ในการกำกับดูแลขององค์คณะที่เรียกว่า กรรมการบริหาร จึงมีคล่องตัวในการตัดสินใจ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

2. ความยืดหยุ่นสูง เนื่องจาก สามารถออกแบบรูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับธุรกิจหรือเหมาะสมกับกิจกรรมของแต่ละองค์กรได้ ไม่ได้บริหารงานตามระบบราชการ จึงมีความยืดหยุ่นสูง

3. สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน เนื่องจากสามารถที่จะคัดเลือกหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานได้ด้วยตนเอง ดังนั้นรูปแบบของการบริหารงานภายใน จึงมีรูปแบบการจ้างงานที่เป็นสัญญาเป็นเทอม เป็นช่วงระยะเวลา แล้วแต่การตัดสินใจของคณะกรรมการ พร้อมทั้งมีการประเมินผลการทำงานและการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมือนระบบราชการ สามารถดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้ในองค์กรได้

จากจุดเด่นนี้เห็นได้ว่าองค์กรมหาชนมีวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ แต่ไม่ได้แสวงกำไรเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ จึงเป็นองค์การประเภทหนึ่งที่มีความน่าสนใจศึกษาเชิงลึกในประเด็นต่างๆ

2.1.3 ประเภทขององค์การมหาชน

ในปีพุทธศักราช 2559 ประเทศไทยมีองค์การมหาชนทั้งหมด 54 แห่ง (ไม่รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล จำนวน 16 แห่ง) องค์กร 54 แห่งนั้น แบ่งออกเป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 โดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกา จำนวน 39 แห่ง และองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติเฉพาะ จำนวน 15 แห่ง ซึ่งองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 โดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกา จำนวน 39 แห่ง สามารถแบ่งประเภทในการจัดตั้งได้ออกเป็น 3 กลุ่มคือ (TCU, 2559)

กลุ่มที่ 1 องค์การมหาชนที่ทำหน้าที่พัฒนาและดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐเฉพาะด้าน ให้เกิดผลในทางปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาจำกัด ซึ่งต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถสูงในการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารเครือข่ายหรือการบริหารองค์กรที่มีสาขา ทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศจำนวน 6 แห่งได้แก่ 1.สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ 2. องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 3. สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ 4.สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง 5. ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ และ 6. สำนักงานพัฒนาพิงคนคร

กลุ่มที่ 2 องค์การมหาชนที่ทำหน้าที่บริการที่ใช้เทคนิควิชาการเฉพาะด้าน หรือสหวิทยาการ องค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่ใช้วิชาชีพระดับสูง ชับซ้อน หรือเป็นงานศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ ที่มีเป้าหมายในการริเริ่มหรือสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะ และความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีกิจกรรมหลากหลาย มีขอบเขตการทำงานครอบคลุมในระดับประเทศหรือต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการร่วมมือกับ

ต่างประเทศ จำนวน 19 แห่ง ได้แก่ 1. สำนักงานรองรับมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ 3. ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร 4. สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ 5. สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ 6. สถาบันวิจัยอัญมณีและเครื่องประดับ 7. สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ 8. สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร 9. สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ 10. องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก 11. สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน 12. สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร 13. สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร 14. สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ 15. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล 16. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ 17. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ 18. สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และ 19. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มที่ 3 องค์การมหาชนที่ทำหน้าที่บริการสาธารณะทั่วไป องค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ดำเนินงานศึกษาวิจัยทั่วไป งานบริการทั่วไป งานปกติประจำ หรืองานให้บริการแก่กลุ่มลูกค้า ผู้รับบริการเฉพาะ ครอบคลุมในขอบเขตจำกัด ให้ผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรขนาดเล็กมีธุรกรรมไม่หลากหลาย จำนวน 14 แห่ง ได้แก่ 1. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว 2. โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ 3. สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย 4. สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน 5. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา 6. สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน 7. สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 8. หอภาพยนตร์ 9. ศูนย์คุณธรรม 10. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ 11. สถาบันวัคซีนแห่งชาติ 12. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน 13. สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน และ 14. สถาบันส่งเสริมความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความรู้และการจัดการความรู้

2.2.1 ความรู้

ความสำเร็จขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายในปัจจุบันนี้ เกิดจากองค์การให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้ หรือ เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) เพราะความรู้ คือ พลัง (Henttonen et al., 2016) และเป็นสินทรัพย์ ที่จำเป็นสำหรับองค์การ

2.2.1.1 ความหมายของความรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำนิยามของความรู้ไว้หลากหลาย อาทิเช่น โนนากะ กล่าวว่า ความรู้ คือ ความเชื่อส่วนบุคคล ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล ในการ

ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nonaka, 1995) คล้ายคลึงกับ เทอเบ็นและคณะ รวมถึง ปีเตอร์ เซงก์ ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีความหมาย สารที่ผ่านกระบวนการคิด มีการจัดระบบและประมวลผล เพื่อเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญและความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา และทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Turban et al., 2005; Senge, 2006) และสอดคล้องกับ ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานกัน ระหว่างการใช้ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความชำนาญ และความรู้ชัดแจ้งมารวมกัน เพื่อสร้างเป็นกรอบความคิดสำหรับใช้ประเมินค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ และความรู้ในแง่ขององค์กรนั้น ทั้งนี้ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงอยู่ในรูปเอกสาร หรือกิจกรรมที่เป็นทางการ แต่อยู่ในประสบการณ์ทำงานประจำ กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ การฝึกฝน กฎเกณฑ์ของสังคม ความเชื่อ และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั้นอีกด้วย (Davenport & Prusak, 1998) ซึ่งไม่สอดคล้องกับ เดฟ สโนว์ ให้นิยาม ความรู้ คือ สิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญาตามลำดับเสมอไป ดังนั้น สารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบทรายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์หรือไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

ด้านนักวิชาการของไทย เช่น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, น. 18) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ กิรติ ยศยิ่งยง (2549, น. 4) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ ความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์จนเกิดความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ จนได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม วิจารณ์ พานิช (2559, น. 8) เสนอจากมุมมองของภาคปฏิบัติว่าความรู้ หมายถึง สารสนเทศ ในภาคปฏิบัติ トラบใดที่ยังไม่มีคนนำสารสนเทศไปใช้งานก็จะเป็นความรู้ ดังนั้น ความรู้ จึงเป็นสิ่งที่ผูกพันกับคนและการใช้ประโยชน์

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยเห็นถึงความหมายของความรู้ ที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายคล้ายคลึงกัน ความรู้ คือ สารสนเทศ จากค่านิยม ประสบการณ์ ความชำนาญ ที่มีการจัดระบบและประมวลผล เชื่อมโยงกับปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

2.2.1.2 ประเภทของความรู้

การจำแนกประเภทของความรู้สามารถแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ (Polanyi, 1966; Nonaka, 1995)

ประเภทที่ 1 ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เห็นได้เด่นชัดและเป็นทางการ สามารถรวบรวมออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงาน ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง Choo (2000) ได้แบ่งความรู้ที่ชัดแจ้งนี้ออกเป็นอีก 2 ประเภทย่อย คือ Object Base เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น คู่มือ สิทธิบัตร เป็นต้น และ Rule Base เป็นความรู้ที่ถูกลำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

ประเภทที่ 2 ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากสัญชาตญาณเชิงลึก ลางสังหรณ์ ประสบการณ์ ความเชื่อ การเรียนรู้ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกตการสนทนา การฝึกอบรม ซึ่งความรู้ประเภทนี้ยากในการแบ่งปัน และใช้ร่วมกัน แต่สามารถทำได้และเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การ

Dalkir, Kimi (2014) ได้ศึกษาต่อยอดความรู้จากแนวคิดประเภทของความรู้ของ Nonaka ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบคุณลักษณะของ ความรู้ที่ฝังลึก และ ความรู้ที่ชัดแจ้ง

ความรู้ที่ฝังลึก	ความรู้ที่ชัดแจ้ง
<ul style="list-style-type: none"> - สามารถปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ - เป็นความชำนาญ รู้ว่าต้องทำอะไร ทำไม และรู้ว่าทำไมต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ - สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ รวมไปถึงถ่ายทอดเป็นวัฒนธรรม - ต้องมีการสอน ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำสำเนา เข้าถึงได้ง่าย และสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว - สามารถสอนและฝึกฝนได้ - สามารถนำมาจัดองค์การ จัดระบบ เพื่อแปลงวิสัยทัศน์สู่พันธกิจ เป็นแนวทางในการดำเนินการ - สามารถถ่ายทอดความรู้ผ่านผลิตภัณฑ์ บริการและเอกสาร

ที่มา: Dalkir, Kimi 2014, p. 8

นอกจากนี้ Edvinsson (1998) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล

2. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นโครงสร้าง (Structural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ขององค์กร จนเป็นโครงสร้าง แนวทางในการปฏิบัติต่างๆ

และในส่วนความรู้ขององค์กรนั้น Blackler (1995) ได้แบ่งพื้นฐานความรู้ขององค์กรออกเป็น 5 ประเภท

1. Embrained เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากทักษะความคิดและเชี่ยวชาญ
 2. Embodied เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ลงมือปฏิบัติ
 3. Encultured เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในวัฒนธรรม
 ขององค์กรนั้นๆ

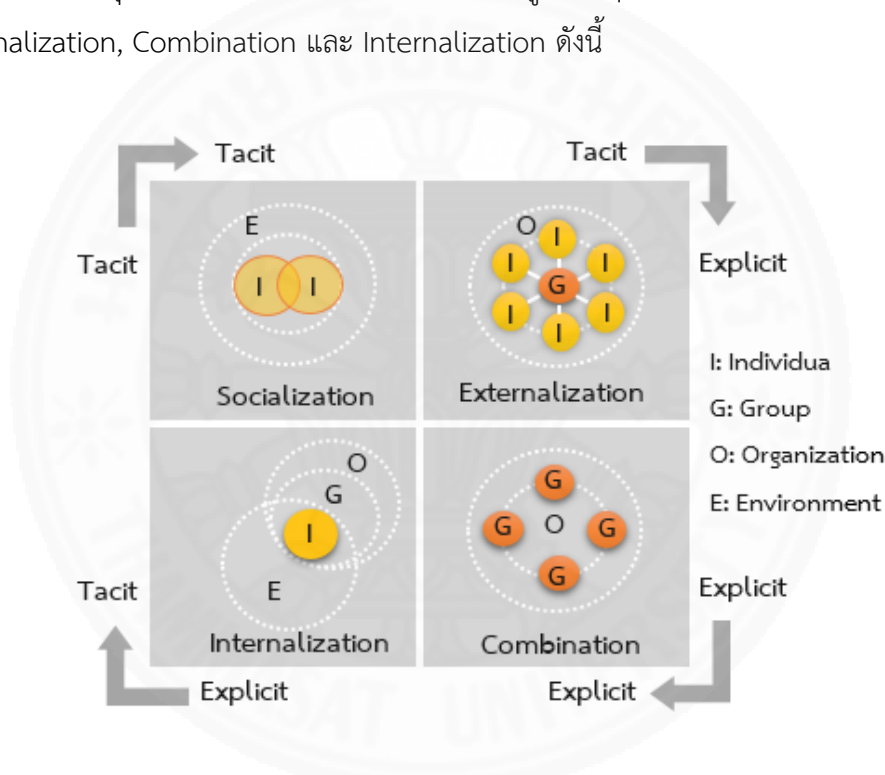
4. Embedded เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมที่ซ้ำๆ เป็น
 ประจำทุกวัน

5. Encoded เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลข่าวสารที่เป็นสัญลักษณ์
 ขององค์กรนั้นๆ

ทั้งนี้แก่นักวิชาการจะแบ่งประเภทความรู้ออกเป็นหลายมุมมอง ทั้งความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ประเภทอื่นๆ นั้นต่างมีพื้นฐานของความรู้หลักๆ มาจาก 2 ประเภท ได้แก่ความรู้ที่ฝังลึก เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ยากที่จะสื่อสารออกมาเป็นคำพูด ข้อความ หรือภาพวาด และความรู้ที่ชัดเจน อยู่ภายนอกตัวบุคคล สามารถเห็นและเข้าถึงได้ผ่านตัวอักษร เสียงที่บันทึก ซึ่งมีคุณลักษณะแตกต่างกัน เช่นความรู้ที่ฝังลึก สามารถปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ต้องมีการสอน ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว แต่ความรู้ที่ชัดเจนสามารถสอน ฝึกฝน และลอกเลียนแบบได้ สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.2.1.3 กระบวนการสร้างความรู้

กระบวนการสร้างความรู้ จากการแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยกิจกรรมสังคม ตามแนวคิดของ โนนากะ (Nonaka, 1995) ความรู้ใหม่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยนำเสนอวงจร SECI เป็นกระบวนการทางสังคมที่เรียกว่า กระบวนการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นวงจรการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่าง ความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดในสถานที่ Ba เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ใน 4 ลักษณะ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ดังนี้



ภาพที่ 2.1 The Knowledge Creating Process: SECI model

ที่มา I.Nonaka, R.Toyama and T.Hirata (2008)

S = Socialization คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จัดให้บุคคลมาปฏิบัติสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับบุคคลอื่น แบบวันต่อวันในสังคม ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลไปให้บุคคลอื่น เกิดเป็นความรู้ที่ฝังลึกใหม่ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียงของเรื่องนี้ คือ ระบบการสอนงานแบบ On the Job Training โดยการสังเกตทักษะและวิธีการของผู้เป็นผู้สอน และผู้ฝึกงานจะเลียนแบบและฝึกฝน จนเป็นความรู้ที่ฝังลึกของบุคคลหรือผู้ฝึกงาน

E = Externalization คือ การนำความรู้ออกจากตัวบุคคล ซึ่งความรู้ที่ฝังลึกที่เกิดขึ้นใน Socialization สามารถชัดเจนออกมาในรูปแบบความรู้ที่ชัดเจนได้ด้วยกระบวนการในขั้นตอน Externalization นี้ เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร ภาพ หรือโมเดลที่บุคคลอื่น สามารถเข้าถึงได้ ซึ่งอาจทำได้ โดยการสนทนากลุ่ม แล้วบันทึกออกมาเป็นรายงาน ข้อความ

C = Combination คือ ความรู้ที่ชัดเจน คือการเลือกความรู้จากภายใน และภายนอกองค์กร และการรวบรวมหรือผนวกความรู้ แกะไข เป็นการสร้างความรู้ด้วยการผสมผสาน ความรู้ที่ชัดเจนจากหลายๆ แหล่งมารวมกัน จัดกลุ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เป็นการยกระดับความรู้ มักอยู่ในรูปแบบของรายงาน ที่เผยแพร่ได้กว้างขวาง

I = Internalization คือ ความรู้ที่ชัดเจนนั้น สร้างขึ้นโดยองค์กร และความรู้เหล่านั้น จะถูกฝังหรือผนึกความรู้เข้าไปในตัวบุคคล หรือเป็นการสร้างความรู้ด้วยการนำความรู้ที่ชัดเจน ไปใช้ ปฏิบัติ ประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการ ใหม่หรือปรับปรุงของเก่าให้เกิดคุณค่าและมูลค่า โดยการฝึกคิด ฝึกแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเอง จนกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึก

ความรู้ ทั้งความรู้ที่ฝังลึก และความรู้ที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากทั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลหนึ่ง ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกของอีก บุคคลหนึ่ง หรือเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ชัดเจน ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนใหม่โดยมีการ รวบรวม ยกระดับความรู้ให้มีคุณค่า ความน่าเชื่อถือมากขึ้น หรือเป็นความรู้ที่ฝังลึกของบุคคลหนึ่ง หมุนเวียน เกิดความรู้ใหม่ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด แต่ทั้งนี้ความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยพื้นที่ หรือเวทีที่ อำนวยความสะดวกต่อการเกิดความรู้อีกด้วย

Ba หมายถึง สถานที่ หรือ พื้นที่ ที่กลุ่มบุคคลมาอยู่ร่วมกันและแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้ และสร้างความรู้ ซึ่งพื้นที่นั้นอาจจะเป็นพื้นที่ทางกายภาพจริง หรือพื้นที่เสมือนจริง (Virtual) ซึ่งเป็นพื้นที่ด้านความคิด Ba เปรียบเสมือนพื้นที่ในการสร้างความรู้ตามแนวคิดของ SECI Model สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งสอดคล้อง ส่งเสริม และช่วยเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ของ SECI Model ทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้

Originating Ba เป็นหลักการ Ba อันแรกในกระบวนการสร้างความรู้และแสดงให้เห็น ถึงความสำคัญของประสบการณ์ที่ได้รับจากการพบปะสมาคม เพราะการพบปะสมาคมจะทำให้บุคคล ต่างๆ มาร่วมแบ่งปันอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดและประสบการณ์ ทำให้รู้สึกถึงความ เป็นกลุ่ม เดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจและไว้วางใจกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และ การเกิดการสร้างความรู้ระหว่างบุคคลหรือความรู้โดยนัยมากขึ้น Nonaka & Konno (1998) กล่าวว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร สามารถทำได้โดยการให้ความสำคัญกับ

รูปแบบการบริหารจัดการที่เปิดกว้าง รวมถึงการพบปะสมาคมกับลูกค้าซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการติดต่อกันโดยตรงระหว่างบุคคลมากขึ้น

Interacting Ba มีองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนกว่า หากเปรียบเทียบกับ Originating Ba กล่าวคือ ในการพบปะสมาคมของกลุ่ม สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นผู้กลั่นกรองสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ถ่ายทอดความรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง ขณะเดียวกันแต่ละคนก็ต้องวิเคราะห์ความคิดของตนเองในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ไปด้วย ดังนั้น Interacting Ba จึงให้ความสำคัญกับการสนทนา เพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้แบบชัดแจ้งให้เกิดคุณค่ามากที่สุด

Cyber Ba เป็นที่ๆ เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในโลกแห่งความเป็นจริงแทนสถานที่และเวลาจริง และแสดงให้เห็นถึงการผสมผสานระหว่างความรู้แบบชัดแจ้งกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่เดิม ช่วยทำให้ความรู้แบบชัดแจ้งขององค์กรมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น การผสมผสานความรู้ในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นได้ดีหากมีสภาพแวดล้อมที่ต่างฝ่ายต่างร่วมมือกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

Exercising Ba จัดอยู่ในขั้นตอนการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ ทั้งยังช่วยในการเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้โดยนัย Exercising Ba เน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการคิด โดยอาศัยการฝึกในระหว่างการทำงานจริง หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมกับในงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอมากกว่าการเรียนการสอนในห้องเรียน ดังนั้น ความรู้ที่ได้มาจะสามารถใช้ในทางปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในสถานการณ์หรือชีวิตจริง

เมื่อความรู้เป็นสิ่งที่สร้าง พัฒนา และต่อยอดได้ตลอดเวลา จึงมีความรู้เกิดขึ้นมากมาย ทั้งความรู้ในองค์กร หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร ซึ่งมีลำดับความสำคัญต่างกัน หากไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ความรู้นั้นก็จะไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างที่ควรจะเป็น รวมถึงอาจสูญหายไปได้ จึงต้องมีการจัดการความรู้ขึ้น และได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน

2.2.2 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ก่อนปีคริสต์ศักราช 1800 และเริ่มได้รับความนิยมในช่วงปลายทศวรรษ 1980 เห็นได้จากมีหนังสือ วารสารเชิงธุรกิจ การประชุม เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในช่วงระยะนี้ (Dalkir, 2005)

2.2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ บริหารเทคโนโลยี และระบบใหม่ (TaKeuchi & Nonaka, 2004) ทั้งนี้การจัดการความรู้ มีหลายมุมมองจากนักวิชาการ แต่ที่ได้รับ

ความนิยมจะมองว่า การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ., 2548) และได้มีการพัฒนาต่อยอดโดยนักวิชาการอย่าง Dalkir (2005) ที่ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ ว่าเป็นการประสานงานอย่างเป็นระบบของคน เทคโนโลยี กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่า ผ่านการสร้าง การประสานงาน การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และการนำไปใช้ Wiig (1993) พิจารณาการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่ามี 3 มุมมอง ซึ่งมีขอบเขตและวัตถุประสงค์ต่างกัน ได้แก่ 1. มุมมองธุรกิจที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ ว่าทำไม ที่ไหน และขอบเขตที่องค์กรจะต้องลงทุนเป็นอย่างไร 2. การบริหารจัดการความรู้ มุ่งเน้นไปที่การพิจารณา การจัดระเบียบ อำนวยความสะดวก และตรวจสอบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับความรู้และกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และ 3. การลงมือปฏิบัติ เป็นมุมมองมุ่งเน้นไปที่การประยุกต์ใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงาน

ในประเทศไทยมุมมองของ วิจารย์ พานิช (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม จัดระบบการจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งอาศัยผู้ทรงความรู้ ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เกิดต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ภาครัฐบาลของไทยนำมาใช้ ในปีพุทธศักราช 2559 วิจารย์ พานิช (2559) ได้สรุปการจัดการความรู้ในมุมมองใหม่ว่า คือการสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (right person) ณ เวลาที่เหมาะสม (right time) เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุ ผลสำเร็จ (performance) ขององค์กร หัวใจสำคัญอยู่ที่ เมื่อเราทำงานเราต้องได้เรียนรู้ (HA Note Taker คุณภาพในทุกลมหายใจ, 2559) การจัดการความรู้จึงเป็นตัวช่วยดึงความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดี ควรสอดคล้องกับ แผน การดำเนินการ และการประเมิน ของกลยุทธ์องค์กร (Teece, 2000; Schiuma, 2012)

ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด และเมื่อมีจำนวนมากขึ้นจึงต้องมีการจัดการความรู้เหล่านั้น เพื่อให้สามารถรักษา และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประยุกต์ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร ทั้งนี้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ควรสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการต่างๆ พร้อมทั้งส่งเสริมให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2.2.2.2 ยุคของการจัดการความรู้

ประเทศไทยในปัจจุบัน การจัดการความรู้อยู่ในยุคของ KM 3.0 ที่กำลังก้าวเข้าสู่ KM 4.0 โดย ศ.นพ.วิจารย์ พานิช (2550) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ในแต่ละยุค ดังนี้

ในยุคของ KM 1.0 IT-based KM เป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและจัดเก็บ สร้างคลังความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้างคลังความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การจัดการความรู้ เริ่มรู้จัก ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) มีแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่บริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัว นำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Dalkir, 2005) ในยุคนี้ได้ก่อความเสียหายเป็นอย่างมาก เพราะการมุ่งที่จะนำความรู้ไปใส่ในคอมพิวเตอร์ทำให้คนไม่เกิดการแบ่งปัน

ยุค KM 2.0 เป็นยุค human KM ทำให้คนพยายามแบ่งปัน และมีทักษะในการแบ่งปันเพิ่มมากขึ้น มีการแบ่งความรู้ออกเป็นสองประเภท คือ Tacit และ Explicit รูปแบบการสร้างและแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ SECI Model ได้รับความนิยมแพร่หลาย เริ่มมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ บางองค์กรมีการแต่งตั้ง Chief Knowledge Officer (CKO) (Dalkir, 2005) เครื่องมือ KM ที่ใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดคือ AAR (after action review) ทำอะไรเสร็จแล้วมานั่งคุยกันในชีวิตประจำวัน โดยไม่มีพิธีรีตอง

ยุค KM 3.0 Dalkir (2005) มองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อน ยากที่จะจัดระบบได้แน่นอน หรือแบ่ง Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ในยุคนี้การจัดการความรู้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม มากกว่ามุ่งเน้นประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ เชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อผู้ให้ความรู้มีความสนใจที่จะแบ่งปันให้ผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับกันได้ รวมทั้ง วิจารณ์ ฟานิช (2559) มองว่าเป็นยุคที่ KM มีพลัง ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 6 ประเด็น

1. อยู่ในวิถี คือ อยู่ในวิถีการทำงาน รวมอยู่ในเนื้อหา โดยไม่ต้องจำเป็นต้องพูดถึง KM เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ไม่หวงวิชา ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก มีการทำงานประสานกัน เรียนรู้ข้ามหน่วยงาน เกิดการขับเคลื่อนพัฒนาอย่างน้อย 3 อย่าง คนเก่งขึ้น งานดีขึ้น บริการดีขึ้น เป็นวิถีของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด มีวิถีการทำงานใหม่ มีความรู้ใช้ในเวลาที่ต้องการ

2. มีเป้าหมาย คือ การทำงานที่มีเป้าหมายขององค์กร ในส่วนของความรู้ต้องจำเพาะเจาะจง เพื่อให้เป้าหมายของการจัดการความรู้ชัดเจน

3. ใช้ไอที คือ การใช้เทคโนโลยี โทรศัพท์มือถือ Social media มาเป็นเครื่องมือให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดการกับข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างใดๆ การสนทนาระหว่างกลุ่มแล้วกลายเป็นองค์ความรู้

4. มีพลังจัดการเป้าหมายขององค์กร คือ ต้องนำโดยผู้บริหารสูงสุด หรือ เกือบสูงสุด

5. มีการจัดการความรู้จากภายนอก คือ หากเน้นการเรียนรู้ในการ ปฏิบัติ แต่หากไม่นำเอาความรู้จากภายนอกมาใช้ด้วย ความรู้นั้นก็จะวนอยู่กับที่ อาจใช้รูปแบบของ SECI Model มาใช้

6. ไม่นิ่งอยู่กับที่ มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา คือ คนที่นำเอาความรู้ไป ใช้สามารถตั้งข้อสังเกต ให้ข้อคิดเห็น กลายเป็นความรู้ใหม่เคลื่อนไปเรื่อยๆ ส่งผลให้คนพัฒนา งานพัฒนา และองค์กรพัฒนา

ยุค KM 4.0 Dalkir (2005) ให้ความคิดเห็นว่าเป็นยุคการสื่อสาร ดำเนิน การได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการสื่อสาร Online I Seek You และ Text Message ส่งผลให้การจัดการความรู้มีความสำคัญ และมีบทบาทต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ ดีขึ้นขององค์กร และวิจารณ์ พาณิช (2560) มองว่าเป็นยุคพลังหนุน ทาบุคคลสนับสนุน ซึ่งดีที่สุดคือ ผู้นำองค์กร มีงบประมาณให้ สามารถดำเนินการให้ KM ฝังอยู่ในเนื้อในองค์กร รวมถึงมีการจัดการกับ การเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้มีการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละยุค เพื่อให้เหมาะสมกับ บุคคล และการดำเนินการในแต่ละยุคสมัย และเป็นการลงเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ การจัดการความรู้จึงต้องมีการพัฒนา เพื่อปิด ช่องว่างของแต่ละยุค ให้การดำเนินการเกิดประโยชน์ และทรงพลังมากที่สุด

2.2.2.3 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ได้บูรณาการรวมอยู่ใน กระบวนการทำงาน (Demarest, 1997) มิได้แยกออกมาพิเศษจากงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ เดิม กระบวนการจัดการความรู้ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญ ในการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนักวิชาการในต่างประเทศหลาย ๆ ท่านได้กำหนดรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางในการ จัดการความรู้ได้ถูกต้องและมีขอบเขตที่ชัดเจน เช่น Wiig (1993) ออกแบบกระบวนการจัดการ ความรู้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ คิดริเริ่ม (Creation) ค้นหา (Sourcing) รวบรวม (Compilation) เปลี่ยน (Transformation) แบ่งปัน (Dissemination) ประยุกต์ใช้ (Application) และเกิดประโยชน์เกิด คุณค่า (Value Realization) ส่วน Swan et al. (1999) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบ ไปด้วยการสร้างความรู้ (Creating) รวบรวม (Acquiring) เลือกรู้ที่เกี่ยวข้อง (Capturing) แบ่งปัน (Sharing) นำไปใช้ประโยชน์ต่อ (Using) ทางด้าน Carayannis (1999) พบว่ากระบวนการ

ประกอบไปด้วย การระบุความรู้ที่จำเป็น ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร(Identify) สรรหาและเลือกความรู้ที่จำเป็น (Capture) ประเมินและเลือกความรู้ (Select) จัดเก็บ(Store) แบ่งปัน (Share) ประยุกต์ใช้ (Apply) เกิดความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ (Create) และพัฒนาฐานความรู้ใหม่ เช่น ทำการตลาดจากองค์ความรู้ใหม่ (Sell) รวมถึง Rollet (2003) ระบุว่าการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การวางแผนเพื่อทราบความรู้ที่จำเป็น (Planning) สร้างความรู้ (Creating) บูรณาการความรู้ใหม่และความรู้เดิมที่มี (Integrating) จัดระเบียบ (Organizing) ถ่ายทอด แบ่งปัน (Transferring) เก็บรักษา (Maintaining) และประเมินผลการดำเนินการ (Assessing) ส่วน Kimiz (2005) ระบุว่า มี 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มสร้างความรู้ (Creation) รวบรวม (Acquisition) และนำมาแบ่งปัน (Sharing) นอกจากนี้ Heiseg (2009) พบว่ากระบวนการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การใช้ความรู้ (Use) ระบุความรู้ที่จำเป็น (Identify) สรรหาและสร้าง(Create) รวบรวม (Acquire) แบ่งปัน (Share) และ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ(Store) และ Karkouliau et al. (2013) พบว่ากระบวนการจัดการความรู้เริ่มจากการสรรหา รวบรวม (Knowledge Acquisition) แบ่งปัน (Knowledge Sharing) และใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยศึกษาและสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

กระบวนการจัดการความรู้

	Wiig, 1993	Swan et al., 1999	Carayannis, 1999	Rollet, 2003	Kimiz, 2005	Heiseg, 2009	Karkouliau et al, 2013
Planning				✓			
Acquisition/Obtaining		✓			✓	✓	✓
Sourcing	✓						
Creation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Identify			✓			✓	
Capturing		✓	✓				
Select			✓				
Codification/Compilation/ Organizing	✓			✓			

ตารางที่ 2.2

กระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

	Wiig, 1993	Swan et al., 1999	Carayannis, 1999	Rollet, 2003	Kimiz, 2005	Heiseg, 2009	Karkoulian et al., 2013
Applying/Application/Utilization/Using	✓	✓	✓			✓	✓
Sharing/Transferring	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diffusion and Presentation/Dissemination/Sell			✓				
Storage/Maintaining			✓	✓		✓	
Retrieval							
Evaluation/Assessing				✓			
Value realization	✓						
Integrating				✓			

ที่มา ดัดแปลงจาก Kimi Dalkir, 2014, p. 27, 44

แม้ว่านักวิชาการจะเสนอกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีรูปแบบหรือขั้นตอนแตกต่างกัน ตั้งแต่ 3 ขั้นตอนถึง 8 ขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้แก่องค์กรที่มีความแตกต่างกัน นำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมและความพร้อมของแต่ละองค์กร แต่ในกระบวนการที่แตกต่างกันนั้น จะประกอบไปด้วยหนึ่งขั้นตอนที่สำคัญเหมือนกัน องค์กรส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีคือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะช่วยสร้าง รักษา และพัฒนาความรู้ต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นำการจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ ของ ศ.นพ. วิจิตรณ พานิช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติของหน่วยงานราชการ หลักการสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือหรือยุงยาก เริ่มจากกิจกรรมดี ๆ เช่น best practice, กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงานหรือองค์กร นำมาจัดการประชุม แลกเปลี่ยน แบ่งปันเรียนรู้ โดยมี ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้น และมี คุณอำนวย หรือผู้อำนวยความสะดวก ช่วยตั้งคำถามเพื่อไขกลุ่มเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตน อย่างมีชีวิตชีวาและเกิดการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง ทั้งนี้ระบบราชการแบบเก่าเน้นการทำผลงาน เน้นการใช้ความรู้ที่ชัดเจน ที่มี ผู้รู้ กำหนดไว้แล้ว แต่ราชการสมัยใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์และ Economy of speed จะต้องใช ฐานอิงเป็นความรู่มากขึ้นเรื่อย ๆ ให้ความสำคัญกับความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ หรือ พัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ โดยการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้มีรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้รู้นั้น เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและ สะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน อาจ จัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึก อาจจัดทำเป็น ระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การ สับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่าง ต่อเนื่อง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

แนวความคิดจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ ศ.นพ. วิจิตร พานิช ที่สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นำมาเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการนำไปปรับใช้ ดำเนินการนั้น เป็นเพียงแนวทางเท่านั้น หน่วยงานต่างๆ อาจนำแนวคิดอื่นมาประยุกต์ใช้ได้หาก เหมาะสมกับหน่วยงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การมหาชน ที่มีอิสระในการวางแผนและเลือก แนวคิดการดำเนินการด้วยองค์การเอง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุ เป้าหมายขององค์การ

2.3 แนวคิดและทฤษฎี การแบ่งปันความรู้

2.3.1 แนวคิดพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้

องค์กร และธุรกิจในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับ ความแตกต่าง และบูรณาการ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เพื่อหาหนทาง จัดการและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Schiama, 2012) การแบ่งปันความรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกระจายความรู้ การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร ช่วยให้ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Grant, 1996; Argote & Ingram, 2000; Henttonen et al., 2016) และเกิดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของ องค์กรถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ผ่านกิจกรรมที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้ ร่วมมือในการแก้ปัญหา พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ และนำไปปฏิบัติ (Wang and Noe, 2010) การแบ่งปัน ความรู้ หมายถึง บุคคลหนึ่ง แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ข้อเสนอแนะ และความชำนาญกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้ความรู้ที่ชัดเจน เป็นความรู้ที่ฝังลึกของคนอื่นๆ (Li-An Ho and Tsung-Hsien Kuo, 2013) สอดคล้องกับ Davenport and Prusak (1998) และ O'Dell and Grayson (1998) การแบ่งปัน ความรู้ คือ กระบวนการแบ่งปันความรู้ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขผลการ ปฏิบัติงานระหว่างแผนกหรือหน่วยต่างๆ เป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ คือสร้างความรู้ใหม่ที่ แตกต่าง หรือดีกว่าความรู้ที่มี (Christensen, 2007) ความรู้ ประกอบไปด้วยข้อมูลที่ได้จากการ ตีความ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ซึ่งความรู้ใหม่ เกิดจากความรู้ของบุคคล หนึ่งรวมกับความรู้ของอีกบุคคล ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มการเรียนรู้ของ แต่ละบุคคล

วิวัฒนาการของการแบ่งปันความรู้ เกิดขึ้นมานานกว่า 15000 ปีก่อนคริสต์กาล จากการแบ่งปันผ่านภาพวาดตามผนังถ้ำ การพูดสื่อสาร เอกสารต่างๆ จนถึงปัจจุบันที่ความรู้มากมาย เก็บอยู่ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3

วิวัฒนาการการแบ่งปันความรู้

ปี	เหตุการณ์
15000 BC	ภาพวาดในถ้ำ Lascaux โดยใช้ภาพเพื่อรวบรวมและบรรยายถึงความรู้เกี่ยวกับการล่าสัตว์
3400 BC	Hieroglyphics กลายเป็นวิธีการใหม่ในการพูดภาษา ที่เป็นเอกสาร
300 BC	ห้องสมุด Alexandria เป็นห้องสมุดที่มีความหมายของโลกยุคโบราณเพื่อสำรวจความรู้ในอดีตที่ผ่านมา
77 AD	โรมันเขียนสารานุกรมฉบับแรกเป็นการตั้งรูปแบบ สำหรับการจัดระเบียบและการจัดเก็บความรู้
1100	พระภิกษุสงฆ์ถ่ายทอหนังสือที่เรียกว่า scriptorium ซึ่งคัดลอกความรู้เกี่ยวกับยุคสมัย
1440	สำนักพิมพ์ Johannes Gutenberg ช่วยให้เกิดการผลิตสิ่งพิมพ์ได้อย่างกว้างขวาง เป็นการปฏิวัติการแบ่งปันความรู้
1600	หนังสือพิมพ์เริ่มหมุนเวียน ทำให้ผู้คนเข้าถึงความรู้และเหตุการณ์
1835	รหัส Morse ช่วยในการถ่ายโอนความรู้ในยุคนี้
1800	มีห้องสมุดสาธารณะขนาดใหญ่เป็นระบบการแบ่งปันความรู้
1912	การกระจายเสียงทางวิทยุกระจายเสียง ความรู้กระจายสู่สาธารณะ
1946	มีโทรทัศน์กระจายความรู้สู่มวลชน
1960	ฐานข้อมูล ถูกนำมาใช้เป็นที่เก็บสำหรับข้อมูลที่มีโครงสร้างจำนวนมาก
1965	มีการประดิษฐ์สิ่งของโดยการเชื่อมโยงความรู้หลายมิติ
1971	ฟลอปปีดิสก์ช่วยให้สามารถจัดเก็บข้อมูลแบบพกพาและถ่ายโอนเอกสารความรู้
1985	บริษัท อเมริกาออนไลน์กลายเป็น บริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นนำสำหรับโลก
1993	ระบบ Siebel ได้แนะนำระบบ CRM เพื่อรวบรวมความรู้ของลูกค้า
1995	Altavista และ Yahoo กลายเป็นเครื่องมือค้นหาชั้นนำสำหรับการค้นหาความรู้และการทำงานร่วมกัน
2001	Wikipedia กลายเป็นแพลตฟอร์มอินเทอร์เน็ตสำหรับกลุ่มความรู้รุ่นใหม่
2003	Facebook กลายเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายทางสังคมซึ่งจะแบ่งปันความรู้
2005	YouTube กลายเป็นแพลตฟอร์มฟรีที่ใช้ความรู้ ผ่านวิดีโอ
2011	Bigdata เป็นแพลตฟอร์มเทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา ในข้อมูลขนาดใหญ่และนำเสนอในรูปแบบอัจฉริยะสำหรับพนักงานที่มีความรู้

ดัดแปลงมาจาก Simoneau, L. (2013) และ Amitabh Anand Isabelle Walsh (2016)

การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นมายาวนาน เกิดความรู้ขึ้นมากมาย แต่ในอดีตนั้นยังไม่ได้มีการจัดการเพื่อดึงความรู้มาใช้ประโยชน์มากนัก ซึ่งปัจจุบันความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่า และสำคัญอย่างมากในการแข่งขันขององค์กร จึงมีการค้นหาวิธีในการดึงความรู้ มาเพื่อใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแบ่งปันความรู้

พื้นฐานการแบ่งปันความรู้ที่ควรทราบเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ 5 ประเด็นดังนี้ (Vorakulpipat & Rezgui, 2008; Fatememeh & Leila, 2014)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเป็นตัวช่วยกระจายความรู้ได้ทั้งสอง ประเภท แต่สำหรับความรู้ที่ฝังลึกจะช่วยได้น้อยกว่าความรู้ที่ชัดเจน
2. การปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นวิธีพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้
3. กลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องสอดคล้อง ปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
4. การสร้างแรงจูงใจเช่นเงินรางวัล การได้รับการยอมรับและยกย่องสามารถชักชวนคนที่จะแบ่งปันความรู้
5. ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การแบ่งปันความรู้

การดำเนินการกลยุทธ์ หรือกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ในภาครัฐและภาคเอกชน มีความแตกต่างกัน ซึ่งเกิดจาก 4 ประเด็น ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร ข้อจำกัดด้านข้อมูล จุดหมายของการดำเนินการ และแรงจูงใจในการดำเนินการ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

ประเด็นที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ เปรียบเทียบภาครัฐและภาคเอกชน

ประเด็น	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
เป้าหมายขององค์กร	เติมเต็มพันธกิจในการบริการแก่สังคม	ปรับปรุงยอดขายและกำไร
ข้อจำกัดด้านข้อมูล	การรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ความเป็นส่วนตัว เช่นข้อมูลส่วนบุคคล และความกังวลเกี่ยวกับกฎระเบียบ และการเมือง	เหตุผลทางการแข่งขัน เช่น ความลับทางการค้าและกลยุทธ์ ทางธุรกิจ
จุดหมายของการดำเนินการ	ลดปัญหาและอุปสรรคของระบบ ราชการลดความไม่พึงพอใจของ ประชาชนและบุคลากรในองค์กร	การผลิตที่มีประสิทธิภาพ ยอดขายเติบโต ลดต้นทุนด้าน นวัตกรรม และกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 2.4

ประเด็นที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ เปรียบเทียบภาครัฐและภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
แรงจูงใจในการ ดำเนินการ	ส่วนใหญ่จะไม่เชื่อมโยงกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และเกิดขึ้น ได้ด้วยความสะดวกใจ	การประเมินผลการปฏิบัติงาน มี ผลกระทบกับความสำเร็จของ ผลลัพธ์

ที่มา L.J. Yao T.H.Y. Kam S.H. Chan (2007)

การแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกระจายความรู้การถ่ายโอนความรู้ แก่ไขผลการปฏิบัติงานจากวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต สร้างและพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่า หรือทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรม ความพร้อมของเทคโนโลยี บรรยากาศที่ส่งเสริมความไว้วางใจ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงรางวัลจูงใจ เพื่อให้การนำกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

2.3.2 กระบวนการการแบ่งปันความรู้

Hooff และ Ridder (2004) กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการแบ่งปันความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่แต่ละคนแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง ร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงความรู้ สอนบุคคลให้เป็นความรู้ขององค์กร ดังนั้น กระบวนการ แบ่งปันความรู้จึงประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

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

2. การสะสมความรู้ (Knowledge Collecting) คือ การสื่อสารเพื่อรับความรู้จากบุคคลอื่น อันได้แก่เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปรีกษาหารือกันเพื่อแบ่งปันความรู้และสร้าง องค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน

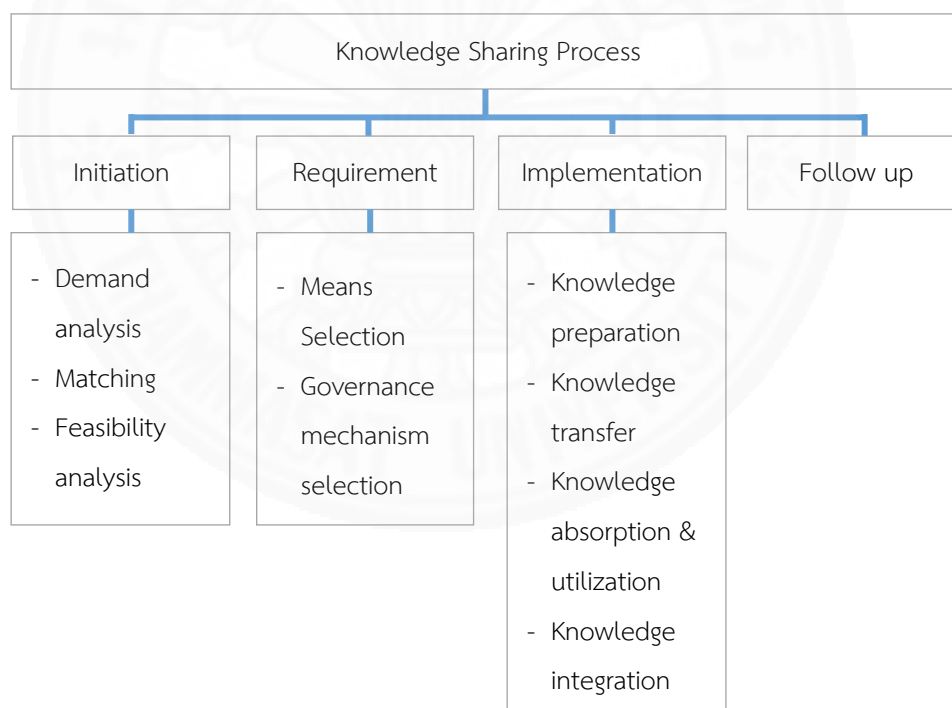
นอกจากนี้ Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการแบ่งปันความรู้ ประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 Initiation ขั้นตอนการเริ่มต้น คือจุดเริ่มต้นของการแบ่งปันความรู้ ในขั้นตอนนี้ มีการวิเคราะห์ความต้องการ (Demand analysis) ถูกสำรวจโดยผู้รับหรือโดยแหล่งที่มา จากนั้นจับคู่ (Matching) พันธมิตรที่เหมาะสมนั้นคือผู้รู้องค์ความรู้ นั้น จากนั้นฝ่ายพันธมิตรตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมกระบวนการแบ่งปันความรู้หรือไม่ (Feasibility analysis)

ขั้นตอนที่ 2 requirements เลือกวิธีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมและกลไกการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 implementation ขั้นตอนการดำเนินงาน แหล่งความรู้อันดับแรกต้องเตรียมความรู้ที่จำเป็นและถ่ายทอดความรู้นั้น แล้วผู้รับความรู้พยายามที่จะดูดซับความรู้และใช้มันขึ้นอยู่กับความต้องการของเขา ในที่สุดผู้รับความรู้รวมส่วนที่เป็นประโยชน์ของความรู้ในความรู้ของเขาเอง

ขั้นตอนที่ 4 follow up ช่วงติดตามผล ประเมินประเด็นที่เกี่ยวข้องในระหว่างขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ ทั้งแหล่งความรู้และผู้รับความรู้



ภาพที่ 2.2 A model of knowledge sharing process

ที่มา Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014)

กระบวนการในการแบ่งปันความรู้จะต้องประกอบไปด้วยผู้แบ่งปัน และผู้ได้รับการแบ่งปัน ซึ่งจะรวบรวมความรู้ใหม่ที่ได้รับความรู้เดิมของตนเอง เป็นการต่อยอดความรู้ ทั้งนี้ อาจสลับบทบาทการเป็นผู้แบ่งปันและผู้รับได้ตลอดเวลา ซึ่งขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความต้องการองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร (Demand analysis) จากนั้นจับคู่ (Matching) ผู้รู้เกี่ยวกับองค์ความรู้นั้น เพื่อทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ กับผู้ที่ต้องการ หรือผู้ที่ควรมีองค์ความรู้นั้นในการปฏิบัติงาน จากนั้นเลือกวิธีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมและกลไกการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน และการดำเนินการแบ่งปันความรู้ สุดท้ายคือติดตามผล ประเมินประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้

2.3.3 วิธีการและเครื่องมือการแบ่งปันความรู้

Gunilla Widen-Wulff (2007) ได้กล่าวถึงวิธีในการแบ่งปันความรู้ผ่านเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ ฐานข้อมูล (Internal database) ระบบเครือข่ายสากล (Internet) ประชุม (Meetings) เครือข่ายส่วนบุคคล (Personal Network) และอินทราเน็ตภายใน (Intranet) ซึ่งการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการแบ่งปันความรู้ที่มีความแตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การใช้ฐานข้อมูลภายในองค์กร กรณีที่มีวัตถุประสงค์แบ่งปัน กฎระเบียบ หลักการดำเนินการ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าถึง และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลาสำหรับทุกคน สำหรับการประชุม กรณีที่มีวัตถุประสงค์แบ่งปัน สาเหตุ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และข้อมูลสารสนเทศทั่วไป ทุกคนที่สนใจ หรือเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ หรือเลือกใช้ตามประเภทของความรู้ กล่าวคือ ความรู้ที่เป็นความรู้แบบใด กรณีความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และกรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นวิธีการและเครื่องมือที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้ นอกจากนี้ Peyman Akhavan AkBAR Rahimi and Gholamhossein Mehralian (2013) สรุปวิธีการแบ่งปันความรู้ได้เป็น 2 วิธีหลัก ดังนี้

1. วิธีเอกสารความรู้ (Methods of knowledge documenting) เป็นวิธีที่ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรู้ถูกถ่ายทอด และแบ่งปันออกมาในรูปแบบของตัวอักษร บนกระดาษ รายงาน หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

2. วิธีปฏิสัมพันธ์ (Methods of interaction) เป็นวิธีการแบ่งปันความรู้โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง ประสบการณ์ของผู้รู้ระหว่างกัน

ทั้งสองวิธี มีรูปแบบ หรือกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ที่หลากหลาย สามารถสรุปรูปแบบการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ตามวิธีเอกสารความรู้ และ วิธีปฏิสัมพันธ์ ได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5

รูปแบบการแบ่งปันความรู้

วิธีเอกสารความรู้ (Methods of knowledge documenting)	วิธีปฏิสัมพันธ์ (Methods of interaction)
กระดาษ เอกสาร รายงาน (Paper) ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Bases) ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson Learned and Best Practices Databases)	การเล่าเรื่อง (Storytelling) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงานหรือการโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assistance) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review (AAR)) (CIDA, 2003) การประชุม (Meetings) การประชุมผ่านทางไกล (Conference) การสัมมนา (Seminar presentations) การสัมภาษณ์เมื่อออกจากงาน (Exit interviews) (Lng et al., 2006), การเวียนงาน (Job rotation) การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (On the Job Training) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (MacNeil, 2003) การเสวนา (Dialogue) แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) เวที ถาม-ตอบ (Forum) รวมถึงวิธีผ่านระบบสารสนเทศ เช่น บล็อก อินเทอร์เน็ต อีเมล ซอฟต์แวร์ต่างๆ

ที่มา ผู้วิจัย

นอกจากนี้ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการ จะมีการดำเนินการ ใน และ เหนือ กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงาน คือ การดำเนินการโดยเป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่เพิ่มภาระงาน แต่กลับช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สิ่งที่ต้องพึงตระหนักและระมัดระวังในการออกแบบระบบและกิจกรรม คือ ไม่เป็นภาระ ส่วนการดำเนินงานที่อยู่ เหนือ หรือนอกกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มภาระงาน หรือต้องหยุดปฏิบัติงานชั่วคราวเพื่อทำกิจกรรม หลักการคือ ต้องจัดสมดุลระหว่าง ทั้งสองแบบ และหากมีการดำเนินการเหนือกระบวนการปฏิบัติงาน ต้องทำความเข้าใจระหว่าง คนทำงานและหัวหน้าให้ชัดเจนว่า เป็นความจำเป็น และมีประโยชน์อย่างไร

วิธีการและเครื่องมือการแบ่งปันความรู้ มีหลายรูปแบบมีทั้งที่สามารถฝังรวมอยู่ในการปฏิบัติงาน หรือไม่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สามารถเลือกใช้ได้ตามประเภทของความรู้ หรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งในการเลือกใช้การแบ่งปันความรู้รูปแบบใดนั้น พิจารณาจากวัตถุประสงค์และประเภทของความรู้ที่ต้องการแบ่งปัน เช่น เป็น ข้อมูลความรู้ทั่วไป มีการเปลี่ยนแปลงน้อย ต้องการแบ่งปันกับบุคคลจำนวนมาก อาจใช้วิธีเอกสารความรู้และเครื่องมือเป็นฐานข้อมูลภายในองค์กร อินทราเน็ต หรือกรณีต้องการค้นหาสาเหตุ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ระหว่างกัน อาจต้องเลือกวิธีปฏิสัมพันธ์ ในรูปแบบ การเล่าเรื่อง การประชุม เป็นต้น ซึ่งไม่มีรูปแบบใดถูก ผิด หรือดีกว่ากัน แต่ขึ้นอยู่กับความพร้อมและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ

2.3.4 การประเมินผลการแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การแบ่งปันความรู้มีหลากหลายแนวทาง และรูปแบบ องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ มีการลองผิดลองถูก หรือเลียนแบบจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ดังนั้นหากไม่มีการประเมินผลหรือการวัดผลก็ยากที่จะทราบได้ว่าการลงทุนไปนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ แต่การประเมินผลการแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดซับซ้อน เนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรได้จากความรู้ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกการดำเนินการขององค์กร ความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากหลายปัจจัย การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้โดยเฉพาะนั้น จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก แนวคิดการประเมินผลของ Department of the navy (2001) เสนอการประเมินผลเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินที่ระบบหรือกิจกรรมต่างๆ (System Measures) เป็นการประเมินการดำเนินการเบื้องต้น เช่น เวลาความล่าช้าในการตอบสนอง จำนวนการดาวน์โหลด จำนวนการเข้าถึงเว็บไซต์ ความถี่ในการใช้ ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ใช้ระบบ เป็นต้น

2. การประเมินปัจจัยส่งออก (Output Measures) การสำรวจความเป็นประโยชน์ที่ผู้ใช้ประเมินว่ามีประโยชน์ มีส่วนช่วยให้พวกเขาบรรลุวัตถุประสงค์ของพวกเขาได้หรือไม่ เช่น จำนวนปัญหาที่แก้ได้ ต้นทุนการอบรม เวลาที่ใช้ในการหา วิเคราะห์ข้อมูลน้อยลง เป็นต้น

3. การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Measures) วัดการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) เช่น มีค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลลดลงหรือไม่ เวลาในการปฏิบัติงานที่บุคลากรบันทึกไว้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นน้อยลงเมื่อเทียบกับก่อนมีการดำเนินการหรือก่อนนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้หรือไม่ การรักษาหรือพัฒนาคุณภาพองค์กร

ทั้งนี้การประเมินแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับพัฒนาการของการดำเนินการแบ่งปันความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการอาจวัดที่ระบบ กิจกรรมที่จัดขึ้น แต่เมื่อองค์กรดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งแล้วควรวัดที่ปัจจัยส่งออก ซึ่งการวัดทั้งสองแบบจะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความสำเร็จจากการดำเนินการ ช่วยติดตามผลให้สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินการได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นต้องอาศัยการต่อยอดการใช้ประโยชน์จากความรู้ การประเมินที่ผลลัพธ์นี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรต้องการเห็นมากที่สุด สามารถวัดความคุ้มค่าในการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) ได้กล่าวว่าหัวใจของการตรวจสอบหรือประเมินผล คือ เพื่อช่วยให้ โปรแกรม KM รับกันกับ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร การตรวจสอบหรือประเมิน จะช่วยให้มีการปรับแนวทางการดำเนินการ KM ให้ก่อคุณค่า และผลลัพธ์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องตระหนักเสมอว่า กิจกรรม KM เป็นกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว อาจแบ่งชุดตรวจสอบ KM ออกได้เป็น 3 กลุ่ม 1. ตรวจสอบกิจกรรม เป็นการวัดการเข้าร่วมวัดว่า KM ฝังอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีวิธีวัด CoP แบบจำเพาะ (เช่น เวลาเฉลี่ยที่ได้รับคำตอบที่พอใจ เมื่อโยนคำถามเข้าไปในวง CoP) แตกต่างจากวิธีวัด content management (จำนวนโพสต์ และจำนวนดาวโหลด) 2. ตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการ เป็นการวัดว่าความรู้ที่สำคัญไหลไปยังจุดที่ต้องการ และไปขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการวัดทิศทางไหลของความรู้เพื่อจะได้แก้ไขทิศทางให้ถูกต้อง รวมทั้งวัดระยะเวลา และการลงทุนลงแรงในการตรวจจับความรู้ วัดความพึงพอใจของผู้ใช้ และวัดอัตราการนำทเรียนไปใช้ต่อ 3. ตรวจสอบสมรรถนะเชิงธุรกรรมและผลลัพธ์ เป็นการวัดความเชื่อมโยงระหว่าง KM กับผลประกอบการขององค์กร ซึ่งอาจแจ่งย่อยเป็นผลประกอบการต่างผลิตภัณฑ์หรือต่างด้าน 4. ตรวจสอบการเพิ่มขึ้นของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นทุนความรู้ ปัญญาที่มีผล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานและต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการสังมศกยภาพไว้รองรับความไม่แน่นอนในอนาคต ทั้งนี้การตรวจสอบหรือประเมินผลเพียงเพื่อให้มองเห็น ภาพรวม และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่างๆ ของ KM อย่างวัดทุกสิ่ง ทุกอย่างที่ขวางหน้า ให้เลื้อกวัดส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ KM หรือวัดตามวัดตาม

ระดับวุฒิภาวะของ KM ในช่วงต้นๆ ที่กระบวนการ KM ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น การวัดใช้วิธีง่ายๆ และใช้วิธียากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อ KM บรรลุวุฒิภาวะมากขึ้นๆ

ระดับที่ 1 สร้างการรับรู้และยอมรับ ในช่วงต้นที่ KM ยังไม่เป็นรูปเป็นร่าง เป็นช่วงที่ยังไม่มีการวัด หรือมีน้อยมาก แต่ก็ควรทำความเข้าใจว่าการไหลของความรู้สำคัญมีคุณค่าอย่างไรต่อองค์กร อาจวัดได้จากเล่าลือต่อ คือเรื่องราวความสำเร็จเล็กๆ (SS – Success Stories) สำหรับนำมาทำ SSS (Success Story Sharing)

ระดับที่ 2 พัฒนาการมีส่วนร่วม เน้นการวัดการเข้าร่วม (participation) เช่น จำนวนการส่งวิธีปฏิบัติเลิศ (Best Practice) เข้าคลังความรู้ จำนวนเอกสารที่มีการดาวน์โหลด จำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมใน CoP

ระดับที่ 3 สร้างมาตรฐานของกระบวนการ เน้นการวัดกระบวนการ KM ส่งผลต่อเส้นทางสู่เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ภาพรวมขององค์กรอย่างไร โดยสถาบัน American Productivity and Quality Center หรือ APQCP ได้เสนอตัวแบบการวัดความรู้พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรที่ได้นำมาใช้ กระบวนการ ที่แปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ผลผลิต วัดได้จากประสิทธิภาพของสินค้าหรือบริการ และผลลัพธ์ คือรายได้ กำไร ความพึงพอใจลูกค้า แต่ตัววัดนี้เป็นตัววัดของผลผลิตมากกว่าประสิทธิภาพ KM Working Group จึงได้พัฒนาตัวแบบการจัดการต้นทุนทางปัญญา ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า คือต้นทุนทางปัญญา กระบวนการคือกิจกรรม และผลที่ได้รับคือมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสต็อกของต้นทุนทางปัญญา

ระดับที่ 4 สู่มูลลัพท์ เน้นวัดผลตอบแทนต่อการลงทุน ROI (Return on Investment) และเน้นการใช้ KPI (Key Performance Indicators) บูรณาการวัดเข้ากับ Performance Scorecard ขององค์กร

ระดับที่ 5 สร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง ถึงขั้นนี้ เป็นที่ชัดเจนแล้วว่า KM ก่อผลลัพธ์คุ้มค่าการลงทุน ลงแรง การวัดจึงควรยกระดับสู่กิจกรรมเชิงทำนายผลไปข้างหน้าและการสร้างนวัตกรรม โดยต้องมีการเก็บข้อมูลเอามาวิเคราะห์หาความหมาย

รวมถึง Kimiz Dalkir (2005) ได้สรุปเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ ซึ่งรวมการวัดผลการแบ่งปันความรู้ในการวัดนี้ด้วย 3 วิธี ได้แก่ วิธีการเปรียบเทียบ (The Benchmarking Method) ซึ่งสามารถเปรียบเทียบระหว่างแผนก หรือระหว่างองค์กรในกระบวนการดำเนินงานที่สนใจ วิธีการให้คะแนนบาลานซ์ สกอร์การ์ด (The Balanced Scorecard Method) ช่วยให้ทราบว่าการนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ และวิธีบ้านแห่งคุณภาพ (The House of Quality Method) เป็นวิธีวัดกระบวนการจากการเชื่อมโยงคุณภาพที่ตั้งไว้ และคุณภาพที่เกิดขึ้นจริง ทราบถึงสาเหตุของผลลัพธ์ต่างๆ แต่ตัวแบบที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ Balanced

Scorecard มีตัววัดครอบคลุม ทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และยังสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย นอกจากนี้ Peter Massingham (2014) ระบุว่าเป้าหมายในการแบ่งปันความรู้ คือการเพิ่มเครือข่าย ดังนั้นการวัดการแบ่งปันความรู้สามารถวัดได้จาก ความร่วมมือข้ามหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และความพึงพอใจในงาน กรณีที่รูปแบบการแบ่งปันความรู้ เป็นกิจกรรมการฝึกอบรม Curado and Susana Martins Teixeira (2014) พบว่าตัววัดการฝึกอบรมมี 5 ระดับ ได้แก่ 1.ความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม 2. ความทดสอบความแตกต่างในความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และเทคนิคหลังเข้ารับการฝึกอบรม 3. พฤติกรรมการทำงาน 4.ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน 5.ROI

นอกจากนี้ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ ต้องไม่วัดเฉพาะส่วนที่วัดได้เท่านั้น ต้องวัดส่วนที่ไม่ชัดเจน (intangible) ด้วย เช่น ความสามัคคี ความพึงพอใจในงาน เวลาที่ใช้พัฒนาสู่สมรรถนะที่ต้องการ เป็นต้น ดังนั้นประเด็นที่สามารถเป็นแนวทางในการประเมินผลการแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2.6

ประเด็นในการประเมินผล

ประเด็นส่วนที่วัดได้	ประเด็นส่วนที่ไม่ชัดเจน วัดได้ยาก
<ul style="list-style-type: none"> - วัดการเข้าร่วม การมีส่วนร่วมจากจำนวนต่างๆ เช่น จำนวนคน จำนวนครั้ง จำนวนการดาวน์โหลด เป็นต้น - นวัตกรรมใหม่ ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น - ROI - KPI - การทดสอบความรู้ - ผลการปฏิบัติงานเวลาที่ใช้พัฒนาสู่สมรรถนะที่ต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามัคคี - ความพึงพอใจในงาน - ปฏิกริยาตอบกลับ เป็นต้น - พฤติกรรมการทำงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

ทิมา ผู้วิจัย

เมื่อมีการดำเนินการใดๆ ในองค์การ รวมถึงการแบ่งปันความรู้ ควรมีการประเมินผลเพื่อวัดว่าผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ คำนึงค่ากับที่ลงทุนไปใหม่ ทั้งนี้ การประเมินผล ช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการทราบถึงปัญหาอุปสรรคเพื่อแก้ไขปรับปรุง ได้ทัน่วงที รวมถึงถ้าไม่มีการวัด องค์กรต่างๆ หรือพนักงานคงไม่ตระหนักถึงคุณค่าของต้นทุนทางปัญญา นอกจากนี้ต้องยอมรับว่าการวัดความรู้เป็นตัวเลขวากเป็นความรู้แบบชัดแจ้งสามารถทำได้ แต่ความรู้แบบฝังลึกค่อนข้างมีข้อจำกัด จากการศึกษาของนักวิจัย การประเมินผลการแบ่งปันความรู้ สามารถปฏิบัติได้หลายรูปแบบ ตามประเภทของความรู้ รูปแบบการแบ่งปันความรู้ และเป้าหมายของกิจกรรม เช่น ซึ่งการวัดผลจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ปรับปรุงการดำเนินการในการแบ่งปันความรู้ให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์องค์การมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการประเมินผลสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ความร่วมมือในการลงมือปฏิบัติจริง ทักษะ ความรู้ เป็นต้น หรืออาจใช้เครื่องมือที่เป็นโมเดลต่างๆ เข้ามาช่วยเช่น วัด 3 ระดับได้แก่ ระบบ ปัจจัยส่งออก และผลลัพธ์ Benchmarking Method House of Quality Method หรือ Balanced Scorecard Method รวมถึงการวัดตามระดับวุฒิภาวะ หรือระดับการดำเนินการ ทั้งนี้จะใช้การประเมินผลแบบใดขึ้นอยู่กับรูปแบบกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่เลือกดำเนินการ รวมถึงความพร้อม และความคุ้มค่าขององค์การ โดยควรต้องครอบคลุมทั้งส่วนที่วัดได้ และส่วนที่ไม่ชัดเจนวัดได้ยาก

2.3.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้

กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ไม่สามารถบังคับ เพื่อให้เกิดขึ้นได้ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจ (Kaser and Miles, 2002; L.J. Yao et al., 2007) และมีหลายปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

1.บุคคล การแบ่งปันความรู้มีพื้นฐานจากบุคคล กล่าวคือ บุคคลต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ และต้องมีความสัมพันธ์กับรางวัลหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Henttonen et al., 2016) ซึ่งทัศนคติเชิงบวกจะเกิดขึ้นได้จาก 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ระดับบุคคล ในการแบ่งปันความรู้ คือ ผู้แบ่งปัน สถาบัน ความรู้และความสัมพันธ์ (Alexander Schauer, 2015)

2. ค่าตอบแทน หรือรางวัลจูงใจ เนื่องจากบางคนมีมุมมองว่าความรู้เป็นเสมือนพลัง ก่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง โดยคิดว่าการที่ตนเป็นผู้ครอบครองความรู้ดังกล่าวไว้ จะส่งผลให้ตนเองมีคุณค่า เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรนั้นๆ ซึ่งมุมมองดังกล่าวจะเป็นตัวขัดขวางกระบวนการแบ่งปันความรู้ Schmetz (2002) เชื่อว่าการให้ค่าตอบแทน สามารถชดเชยการเสียพลัง หรืออำนาจจากการแบ่งปันความรู้ได้

3. ผู้นำ นอกจากตัวบุคคลแล้วยังมีปัจจัยภายนอกที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ Liu Hu Li Wang and Lin (2014) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และส่งผลทางอ้อมกับการแบ่งปันความรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Liu and Phillips (2011) พบว่าบรรยากาศของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ นั่นหมายถึงหากผู้นำของหน่วยงานและองค์การ มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสามารถส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จได้

4. องค์การ Marquardt and Sashkin (1995) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการแบ่งปัน โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเชิงบังคับให้บุคลากรในองค์การ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ตระหนักว่าความรู้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของตน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน บูรณาการ เกิดความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา สอดคล้องกับ Kim and Lee (2006) ศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์กร และ ความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ Ardichvili (2008) ได้สรุปปัจจัยจุดใจที่จะช่วยจูงใจบุคคลให้มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ได้แก่ ผลประโยชน์ส่วนบุคคล เกี่ยวข้องกับสังคมของตน กฎเกณฑ์ และปัจจัยที่จะช่วยและเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ความเชื่อใจ และเครื่องมือ นอกจากนี้ในภาครัฐนั้น มีงานวิจัย พบว่า รูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในภาครัฐที่มีโครงสร้างในแนวตั้งแบบราชการ มีการทำงานเฉพาะในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน อาจขาดกิจกรรมและเวลา ที่จะเกิดการแบ่งปันความรู้ ดังนั้น จึงต้องมีตัวช่วยในการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ สิ่งนั้นคือ ระบบเทคโนโลยี หรือ Social media ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวก และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานได้ (Schiuma, 2012; Manjit Singh et al., 2011) รวมถึง Nooshinfard Fatemeh Nemati-Anaraki Leila, (2014) กล่าวว่าหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ คือ เทคโนโลยี

5. ผู้รับผิดชอบ หรือผู้อำนวยความสะดวกในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ ซึ่ง Nooshinfard Fatemeh Nemati-Anaraki Leila, (2014) กล่าวว่าหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ คือ บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการ รวมถึงกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2558) มีการจัดระบบงานซึ่งมีบุคลากรรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสนับสนุน เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ และการฝึกอย่างดีมาแล้ว มาทำหน้าที่ ย่อมมีความเข้าใจ ว่าปฏิบัติอย่างไรให้เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการดำเนินการแบ่งปันความรู้

แม้ว่าจะเป็นที่ทราบกันดีว่า การแบ่งปันความรู้มีประโยชน์อย่างมากในการต่อยอด ปรับปรุงความรู้ เพื่อพัฒนาบุคคล และองค์กร แต่การนำมาปฏิบัติจริงๆ ในองค์กรนั้นอาจมีข้อจำกัด หรือขาดสิ่งที่จะช่วยกระตุ้น อำนาจความสะดกให้การแบ่งปันความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ จึงควรทราบถึงปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดปัจจัยเหล่านั้นในองค์กร เช่น ทักษะคิดของบุคคล ผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ค่าตอบแทนจูงใจ และเครื่องมือ เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ นี้จะช่วยอำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

2.3.6 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

เมื่อมีการนำกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้มาปฏิบัติ องค์กรส่วนใหญ่มักประสบกับปัจจัยบางประการที่ขัดขวาง และเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ให้ประสบความสำเร็จ Riege (2005) พบว่ามี 3 อุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ อุปสรรคส่วนบุคคล เช่น อำนาจที่เป็นทางการ อายุ เพศที่ต่างกัน อุปสรรคจากศักยภาพขององค์กร และ อุปสรรคจากศักยภาพของเทคโนโลยี ส่วน L.J. Yao T.H.Y. Kam S.H. Chan (2007) พบว่าอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ คือ ไม่มีรางวัลจูงใจ ไม่มีเวลา และวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่อ่อนแอ บุคลากรในองค์กรบางคนเมื่อตนเองจะแบ่งปันความรู้ให้กับบุคคลอื่น ก็กลัวถูกมองว่าเป็น การโอ้อวด (Showing off) และบางคนคิดว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น สอดคล้องกับ Gunilla Widen-Wulff (2007) ที่ได้ระบุถึงอุปสรรคที่สำคัญในการแบ่งปัน คือ การสร้างบริบทในระดับกว้าง ต้องสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือ ตอบคำถามว่าใครจะเป็นคนแบ่งปัน แบ่งปันอย่างไร เมื่อไร ทำไมต้องแบ่งปัน และแบ่งปันแล้วได้อะไร และสอดคล้องกับ Ardichvili (2008) พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม หากปัจจัยเหล่านี้ไม่สอดคล้องและเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้จะเป็นอุปสรรคต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ของบุคคล ในส่วนของภาครัฐนั้น มีงานวิจัยของ Manjit Singh Sandhu Kamal Kishore Jain Ir Umi Kalthom bte Ahmad (2011) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในองค์กรภาครัฐของประเทศมาเลเซีย พบว่าบุคลากรภาครัฐมีอคติค่อนข้างมากต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ทั้งภายในขอบเขตงานและนอกขอบเขตงานของตนเอง เนื่องจากขาดความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน ปัญหาและอุปสรรคหลักคือ องค์กร ขาดระบบไอทีสนับสนุน และอุปสรรคจากตัวบุคคล ขาดรางวัลจูงใจ การรับรู้ ไม่มีเวลา การปฏิสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน และบางคนขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ Yang Fong et al. (2011) กล่าวว่าถ้ามีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบทั้งการสรรหา การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร และการประเมินที่น่าเชื่อถือ จะสามารถส่งผลทางบวกต่อการ

แบ่งปันความรู้ ในทางกลับกันถ้าไม่มีระบบ จะเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปปัจจัยที่สามารถเป็นอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7

สรุปปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้

ปัจจัย	Riege (2005)	L.J. Yao. et al. (2007)	Gunilla Widen-Wulff (2007)	Ardichvili (2008)	Manjit et al. (2011)	Yang Fong et al. (2011)
องค์กร	✓	✓		✓	✓	
เทคโนโลยี	✓			✓	✓	
บุคคล	✓	✓		✓	✓	
ออกแบบ ดำเนินการ			✓	✓		
ระบบการ จัดการ						✓

ที่มา ผู้วิจัย

ทั้งนี้สรุป ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้หลักๆ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านบุคคล อายุ เพศ ทักษะ ไม่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ ไม่มีรางวัลใจ ไม่มีเวลา และปัจจัยด้านองค์การ วัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และการออกแบบกิจกรรม เป็นต้น ไม่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ องค์กรต่างๆ ควรระมัดระวัง ปรับปรุงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคเหล่านี้ให้กลายเป็นปัจจัยที่สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงป้องกันไม่ให้ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

2.3.7 ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้

ความรู้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมาก เกิดจากค่านิยม ประสบการณ์ ความชำนาญของบุคคล ดังนั้นความรู้ของแต่ละบุคคลจึงมีความเฉพาะ แตกต่าง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ จากความเชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน หากได้มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันกับบุคคลอื่น เกิดเป็นการต่อยอดความรู้ เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่แตกต่างจากความรู้เดิม หรือดีกว่าความรู้เดิม ซึ่งเป็นพื้นฐานสนับสนุนการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ Kaisa Henttonen Aino Kianto and Paavo Ritala (2016) พบว่าการแบ่งปันความรู้ เป็นวิธีที่ช่วยให้พนักงานได้ใช้ทักษะ และความรู้ของ

พวกเขาได้อย่างเต็มที่ เกิดเป็นความเชี่ยวชาญใหม่ๆ สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถเพิ่มผลผลิตภาพของอีกบุคคลหนึ่งได้อีกด้วย(Flynn, 2003a)

ในส่วนขององค์การ การแบ่งปันความรู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์การตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ และนวัตกรรมผลการปฏิบัติงานขององค์การ (O'Dell and Grayson, 1998; Gold et al., 2001; Goldoni and Oliviera, 2006; Lin, 2007) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การ (Grotenhuis and Weggeman, 2002; Parekh, 2009; Nooshinfard Fatememeh and Nemati-Anaraki Leila, 2014) จากประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ได้รับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ด้านนั้นๆ
2. ได้ทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสนับสนุนให้พนักงานสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การในอนาคต
3. แก้ปัญหาในขั้นตอนหลักในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยประหยัดเวลา เงินและกำลังคน

รวมถึง Argote, L., McEvily, B. and Reagans, R. (2003) พบว่าการแบ่งปันความรู้ ช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ Angela Titi Amayah (2013) พบว่าการแบ่งปันความรู้ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน หรือระหว่างผู้แบ่งปันส่งผลให้สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การ ลดอัตราการลาออกได้อีกด้วย นอกจากนี้ วิจารย์พานิช (2559) กล่าวถึงภาพรวมการจัดการความรู้ สามารถเปลี่ยนโฉมองค์การได้ ช่วยสร้างความยั่งยืนต่อเนื่องขององค์การ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ช่วยรักษาความรู้ที่จำเป็น และต่อยอดเกิดความรู้ใหม่ที่สามารถพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การไปได้อย่างยั่งยืน

การแบ่งปันความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายทั้งระดับตัวบุคคล เกิดความรู้ใหม่ที่สามารนำไปเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ หรือนำไปพัฒนาการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อไปถึงระดับองค์การ ลดเวลา ต้นทุน ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ และอื่นๆ อีกมากมาย เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ องค์การต่างๆ จึงพยายาม ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์การของตนเอง แต่บางองค์การไม่สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จจากปัจจัยบางประการที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการแบ่งปันความรู้ ซึ่งองค์การควรทราบถึงปัจจัยเหล่านั้น และดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม หรือขจัดให้หมดไปจากองค์การ ทั้งนี้ในการเลือกดำเนินการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบใด หรือใช้เครื่องมือใดนั้นควรคำนึงถึงความแตกต่างขององค์การด้วย เพราะบางครั้ง

การนำโมเดลหรือรูปแบบขององค์การที่ประสบความสำเร็จมาใช้ในองค์การของตนเอง อาจไม่เหมาะสม ส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จ เสียทั้งเวลาและงบประมาณ ซึ่งองค์การมหาชนเองก็เป็นหนึ่งในองค์การที่มีเอกลักษณ์ และความแตกต่าง มีทั้งความเป็นภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ในองค์การเดียว จึงควรมีรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ดำเนินการไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงประเด็นสำคัญนี้ จึงศึกษารูปแบบการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงลึกถึงกระบวนการ รูปแบบกิจกรรม เครื่องมือ ปัจจัยที่สนับสนุน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และการประเมินผล การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ



บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันของ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม เครื่องมือ การประเมินผล ปัจจัยที่สนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมหาชน ที่ส่งผลให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ และนำความรู้นั้นไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ งานและองค์กร เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาข้อมูลเชิงลึก ที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ เกิดขึ้น จริงภายในบริบท ณ ช่วงเวลานั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา (Case Study) Yin (2014) ได้ให้ความเห็นว่าหากผู้วิจัยสามารถหาแหล่งข้อมูลได้ จำนวนมาก ควรเลือกการศึกษาคกรณีศึกษาตั้งแต่สองกรณีศึกษาขึ้นไปมากกว่าการศึกษาเพียงหนึ่ง กรณีศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม สามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การศึกษาในรูปแบบของพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) ศึกษาตั้งแต่ สองกรณีศึกษาขึ้นไป ดำเนินการเก็บข้อมูลจาก 3 องค์กร ได้แก่ องค์กร A องค์กร B และองค์กร C โดยมีขั้นตอนการดำเนินการและรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

3.1.1 องค์กร A

องค์กร A จัดตั้งขึ้นในปี 2552 ดำเนินงานภายใต้หลักการสำคัญคือ องค์กรที่เป็น กลาง มีความน่าเชื่อถือ คล่องตัว มีการดำเนินการบนพื้นฐานวิชาการ สอดคล้องกับบริบทสาธารณสุข และวัฒนธรรมของประเทศ มีวิสัยทัศน์ ที่จะให้ประเทศไทยมีบริการสุขภาพที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ ไว้วางใจของสังคม มีบทบาทในการส่งเสริมการขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพ (Change Catalyst) และมี พันธกิจ ในการส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพของระบบบริการสุขภาพ โดยใช้การประเมินตนเอง การเยี่ยมสำรวจจากภายนอกและการรับรองกระบวนการคุณภาพ เป็น กลไกกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลอย่างสมดุล

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1. ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินระบบงานและการ รับรองคุณภาพของสถานพยาบาล รวมทั้งกำหนดมาตรฐานของสถานพยาบาลเพื่อใช้เป็นแนวทางการ ประเมินการพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

2. รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพของสถานพยาบาล
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกลไกในการพัฒนาระบบการให้บริการที่ดีมีคุณภาพ และมาตรฐานความปลอดภัยของสถานพยาบาลอย่างเป็นระบบ
4. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเผยแพร่องค์ความรู้ และการให้บริการ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการประเมิน การพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล
5. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ องค์กรหรือหน่วยงานในประเทศ หรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมิน การพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล
6. จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของสถานพยาบาลให้เกิดความเข้าใจ กระบวนการเกี่ยวกับการประเมิน การพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

3.1.2 องค์กร B

องค์กร B จัดตั้งขึ้นในปี 2550 วัตถุประสงค์หลักเพื่อการวิเคราะห์ กลั่นกรอง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการให้คำรับรองโครงการที่ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามกลไกการพัฒนาที่สะอาด รวมทั้ง ติดตามประเมินผลโครงการที่ได้รับคำรับรอง ส่งเสริมการพัฒนาโครงการ และการตลาดซื้อขายปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ได้รับการรับรอง เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ดำเนินงานด้านก๊าซเรือนกระจก จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่ได้รับคำรับรอง และการขายปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ได้รับการรับรอง พัฒนาและส่งเสริมสัมพันธภาพ ตลอดจนให้ คำแนะนำแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก มีวิสัยทัศน์ คือ บริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเศรษฐกิจ รักษาสิ่งแวดล้อม และ เกื้อกูลสังคม และมีพันธกิจ คือ

1. วิเคราะห์ กลั่นกรอง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการให้คำรับรองโครงการ ตลอดจนติดตามประเมินผลโครงการที่ได้รับคำรับรอง
2. ส่งเสริมการพัฒนาโครงการ และการตลาดซื้อขายปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ได้รับการรับรอง
3. เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ดำเนินงานด้านก๊าซเรือนกระจก
4. จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่ได้รับคำรับรอง และการขายปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ได้รับการรับรอง ทั้งนี้ ตามนโยบายที่คณะกรรมการแห่งชาติและคณะกรรมการกำหนด
5. พัฒนาและส่งเสริมสัมพันธภาพ ตลอดจนให้คำแนะนำแก่หน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก

6. เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการก๊าซเรือนกระจก
7. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
 1. ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง หรือก่อตั้งทรัพย์สินต่างๆ
 2. ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมทุกประเภทผูกพันสินทรัพย์ ตลอดจนทำนิติกรรมอื่นใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการขององค์การ
 3. จัดให้มีหรือให้ทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านก๊าซเรือนกระจก
 4. เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่คณะกรรมการกำหนด
 5. มอบหมายให้บุคคลหรือหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ชำนาญการหรือเชี่ยวชาญ ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อเสนอโครงการ และเสนอรายงานหรือความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณา
 6. ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
 7. ปฏิบัติงานหรือดำเนินการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการแห่งชาติ หรือคณะกรรมการมอบหมาย

3.1.3 องค์การ C

องค์การ C จัดตั้งในปี 2543 วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์ และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ เช่นเดียวกับการบริหาร หรือดำเนินกิจการต่างๆ ที่ต้องมีการดำเนินงานให้เป็นระบบครบวงจรโดยมีขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมทั้งมีจุดอ่อนหรือปัญหาในเรื่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไป บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ องค์การมี วิสัยทัศน์ คือ คงความเชี่ยวชาญขององค์การ เพิ่มความเชื่อมั่นของประชาคม สร้างความเชื่อใจให้ประชาชน และมี พันธกิจ เพื่อประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานการจัดการศึกษาและ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทางและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

2. พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก
 3. ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก
 4. กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกที่ดำเนินการโดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานอาจดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกเองก็ได้
 5. พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพหรือวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ
 6. เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อ คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และสำนักงานงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน
- องค์การมหาชนในประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดองค์ความรู้ วิธีการและแนวทางปฏิบัติ รวมถึงประสบการณ์ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทรงคุณค่า และสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามบริบท และวัตถุประสงค์การจัดตั้ง องค์กร บุคลากรต่างๆ ได้ลงมือปฏิบัติ มีเทคนิค วิธีการ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ล้วนแล้วแต่เป็นความรู้ที่ฝังลึก และสื่อ เอกสารทางวิชาการอีกมากมาย ควรค่าแก่การเก็บรักษา พัฒนา ต่อยอด และเผยแพร่ ให้บุคคลอื่น รวมถึงคนรุ่นหลังได้เรียนรู้ เกิดการพัฒนาได้อย่างไม่รู้จักจบ จึงควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

3.2.1 ก่อนลงภาคสนาม

เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสร้างพื้นฐานความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยขั้นต่อไปได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมที่สุด รายละเอียดในขั้นตอนนี้มีดังนี้

3.2.1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในประเด็นการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาครัฐบาล รวมถึงเอกสารทางวิชาการ บทสัมภาษณ์

ข่าวสาร และเว็บไซต์ขององค์การมหาชนต่างๆ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นพื้นฐานในการกำหนดคำถามในการวิจัย ขอบเขตในการวิจัย และตัดสินใจดำเนินการขั้นตอนต่อไป

3.2.1.2 การเลือกผู้ให้ข้อมูล

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาองค์การมหาชน เนื่องจากมีเอกลักษณ์ที่ผสมผสานความเป็นรัฐบาล และเอกชน อยู่ในองค์กรเดียว มีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น และสามารถบริหารงานด้วยตนเองได้ โดยสนใจองค์การมหาชนในกลุ่ม ที่ทำหน้าที่บริการโดยใช้เทคนิควิชาการ เฉพาะด้านหรือสหวิทยาการ เพื่อให้บริการที่ใช้วิชาชีพระดับสูง ซับซ้อน หรือเป็นงานศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ ที่มีเป้าหมายในการริเริ่มหรือสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น ต้องใช้ผู้มีความรู้ ความสามารถ เฉพาะ และความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีกิจกรรมหลากหลาย มีขอบเขตการทำงาน ครอบคลุมในระดับประเทศหรือต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการร่วมมือกับต่างประเทศ มีทั้งสิ้นจำนวน 19 องค์กร ซึ่งองค์กรที่มีเทคนิควิชาการเฉพาะด้านเหล่านี้ จะมีองค์ความรู้มากมาย และบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะ ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจอย่างมากว่า องค์กรเหล่านี้มีการบริหารจัดการองค์ความรู้เหล่านี้ได้อย่างไร เนื่องจากระยะเวลาดำเนินการวิจัย ประมาณ 3 เดือนผู้วิจัยจึงเลือกมาศึกษา 3 แห่งโดยทั้งสามองค์กรนี้เป็นองค์กรที่สร้างมาตรฐาน โครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ในด้านสาธารณสุข ได้แก่ องค์กร A ในด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ องค์กร B และในด้านการศึกษา ได้แก่ องค์กร C

เหตุผลในการเลือก 3 องค์กรนี้ จากการประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2557 (TCU, 2559) ที่แบ่งผลการประเมินเป็น 3 ระดับคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มดีเด่น กลุ่มที่ 2 กลุ่มทั่วไป และกลุ่มที่ 3 กลุ่มควรพัฒนาซึ่ง องค์กร A มีผลการประเมินอยู่ในกลุ่มที่ 1 กลุ่มดีเด่น ซึ่งถือเป็นต้นแบบทางด้านวิธีการทำงาน กลไกการทำงาน หลักการดำเนินกิจการเพื่อประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และสนับสนุนให้คณะกรรมการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล รวมทั้งไม่มีการร้องเรียนทางด้านการบริหารองค์กร และอีกสององค์กร คือ องค์กร B และองค์กร C ผลการประเมินอยู่ในกลุ่ม 2 กลุ่มทั่วไป ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสามารถในการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และสนับสนุนให้คณะกรรมการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และอาจมีการร้องเรียนทางด้านการบริหารองค์กรหรือการกำกับดูแล และทั้งสามองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ มีตัวชี้วัดเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ มีโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ และมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

3.2.1.3 ขั้นตอนการติดต่อ

ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บข้อมูลจากโครงการปริญญาโททางการบริหารธุรกิจเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากนั้นดำเนินการส่งหนังสือให้องค์กร A ทางไปรษณีย์ และ องค์กร B และ องค์กร C ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล จากนั้นติดต่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ในการเก็บข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์

3.2.2 การเตรียมตัวสู่ภาคสนาม

หลังจากได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการขององค์การมหาชนทั้ง 3 องค์กรแล้ว ผู้วิจัยได้มีการเตรียมตัว ดังนี้

3.2.2.1 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 วิธี (สุภางค์ จันทวานิช, 2555) ดังนี้

- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตอบได้อย่างเสรี และจัดเก็บข้อมูลจนข้อมูลมีความอิ่มตัว จึงสิ้นสุดการจัดเก็บ โดยการขออนุญาตสัมภาษณ์ และบันทึกเสียง

- การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Nonparticipative Observation) การสังเกตที่ผู้วิจัยเฝ้าสังเกตอยู่วงนอก ไม่เข้าไปร่วมในกิจกรรมที่ทำอยู่ โดยการขออนุญาตเข้าร่วมสังเกต และบันทึกภาพ ในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารภายในองค์การ ประกอบไปด้วย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และบันทึกสั่งการต่างๆ และเอกสารภายนอกองค์การ ประกอบไปด้วย บทสัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์ วารสาร เป็นต้น โดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูลเป็นสำคัญ

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตของข้อมูล และคำถามในการเก็บข้อมูล

ขอบเขตของข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องดำเนินการเก็บ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ กระบวนการ รูปแบบของกิจกรรม เครื่องมือ การประเมินผล ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน และร่างคำถามให้ครบถ้วนตามขอบเขตของข้อมูลที่ดำเนินการเก็บ จากนั้นดำเนินการให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

3.2.2.3 กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงแบ่งผู้ให้ข้อมูลในแต่ละองค์กรประกอบด้วยสองกลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีเลือกสุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgement sampling ซึ่งเป็นการสุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น การเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

(1) กลุ่มผู้บริหาร เป็นกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลที่ค่อนข้างแน่นอน ผู้ซึ่งรับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการสำนัก หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาศักยภาพและเผยแพร่องค์ความรู้ จำนวนองค์กรละ 1 คน

(2) กลุ่มผู้รับผิดชอบดำเนินการ เป็นกลุ่มบุคคลผู้ที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้จำนวนองค์กรละ 1 คน หรือตามความเหมาะสม และข้อมูลมีความอึดตัว

(3) กลุ่มพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร เป็นกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูล ที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในสำนักงานขององค์กร และมีประสบการณ์เข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ หรือเป็นผู้แบ่งปันความรู้ในองค์กร องค์กรละ 5-10 คน หรือตามความเหมาะสม และข้อมูลมีความอึดตัว

3.2.3 การลงสู่ภาคสนาม

3.2.3.1 ชั้นแนะนำตัว

แนะนำตัว พร้อมชี้แจงรายละเอียดการเก็บข้อมูลแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงร่วมวางแผนการเก็บข้อมูลทั้งในกำหนดการสัมภาษณ์ และกำหนดการเข้าสังเกตการณ์ ดำเนินกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรช่วงระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2560 กับผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้

3.2.3.2 เก็บข้อมูล

ดำเนินการสัมภาษณ์ และสังเกตโดยเข้าไปในองค์กรทั้งสามองค์กรอย่างน้อยองค์กรละ 2 ครั้งเพื่อสัมภาษณ์และขอเข้าสังเกตการณ์จัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยมีตารางการเก็บข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 3.1

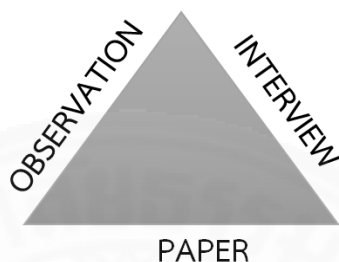
รายละเอียดวันที่ลงภาคสนามเก็บข้อมูล

องค์กร A	
สัมภาษณ์	ผู้บริหาร : 27 กุมภาพันธ์ 2560 ผู้รับผิดชอบดำเนินการ และบุคลากร : 27 กุมภาพันธ์ 2560 9 มีนาคม 2560
สังเกต	ครั้งที่ 1 : 23 มกราคม 2560 ครั้งที่ 2 : 30 มกราคม 2560 ครั้งที่ 3 : 27 กุมภาพันธ์ 2560 ครั้งที่ 4 : 9 มีนาคม 2560
องค์กร B	
สัมภาษณ์	ผู้บริหาร : 31 มกราคม 2560 ผู้รับผิดชอบดำเนินการ และบุคลากร : 31 มกราคม 25 1 กุมภาพันธ์ 2560 1 มีนาคม 2560
สังเกต	ครั้งที่ 1 : 31 มกราคม 2560 ครั้งที่ 2 : 1 กุมภาพันธ์ 2560 ครั้งที่ 3 : 1 มีนาคม 2560
องค์กร C	
สัมภาษณ์	ผู้บริหาร : 7 กุมภาพันธ์ 2560 ผู้รับผิดชอบดำเนินการ และบุคลากร : 7 กุมภาพันธ์ 2560 7 มีนาคม 2560
สังเกต	ครั้งที่ 1 : 7 กุมภาพันธ์ 2560 ครั้งที่ 2 : 7 มีนาคม 2560

3.2.4 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล เพื่อให้มีความเข้าใจถูกต้องตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล รวมถึงป้องกันความลำเอียงของผู้วิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้การตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin and Lincoln, 2000, p. 391) ใน

ประเภทการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูล ที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยใช้ความหลากหลายของวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธีที่ต่างกันแล้วจะได้ผลเหมือนเดิมหรือไม่ ได้แก่ วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ และวิธีการใช้เอกสาร (สุภางค์ จันทวานิช, 2555; อรุณี อ่อนสวัสดิ์ 2551)



ภาพที่ 3.1 Methodological triangulation

ที่มา: ดัดแปลงจาก Triangulation in construction management research

นอกจากนี้ผู้วิจัยดำเนินการ ถอดคำพูด และเขียนบรรยายตามคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ตีความ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลหตุยภูมิภายในองค์กร และให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลต่างๆ

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method) ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษาเดียวหรือตั้งแต่สองกรณีขึ้นไป จะเริ่มจากการวิเคราะห์ที่ละกรณีศึกษา หรือเรียกว่าการวิเคราะห์ภายในกรณีศึกษา (Within case Analysis) จากนั้นกรณีที่เป็นกรณีศึกษาสองกรณีขึ้นไปจะวิเคราะห์ในขั้นต่อไปคือ การวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross case Analysis) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลความเหมือน และความแตกต่างระหว่างกรณีศึกษา ซึ่ง Yin (2014) ชี้ให้เห็นถึงวิธีในการวิเคราะห์ข้อมูล 5 วิธีคือ

1. การจับคู่รูปแบบ (Pattern Matching) คือ เป็นยุทธวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ในการค้นหาและจับคู่ประเภทของรูปแบบ ซึ่งค้นหาได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ กับทฤษฎีที่มีอยู่ โดยเปรียบเทียบรูปแบบที่ได้มาจากข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบหรือทฤษฎีที่ตั้งไว้ เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาต่อไป ถ้าหาก รูปแบบทั้งคู่มีความสอดคล้องกันก็จะได้รับผลลัพธ์ที่ยืนยันได้ถึง ความเข้มแข็งของความสอดคล้องภายในได้เป็นอย่างดี

2. การสร้างคำอธิบาย (Explanation Building) คือ รูปแบบย้ำการค้นหา กระบวนการสำหรับเชื่อมโยงเหตุผลที่ได้จากข้อมูลเชิง ด้วยการสร้างการอธิบายเชิงรายละเอียด เนื้อหา สามารถนำเสนอในรูปแบบการลำดับเหตุการณ์เกี่ยวกับกรณีศึกษานั้นเอง

3. การวิเคราะห์ลำดับช่วงเวลา (Time Series Analysis) คือ การวิเคราะห์ที่เป็น ช่วงเวลาซึ่งเป็นการเปรียบเทียบ ความเหมือนขอเหตุการณ์เมื่อระยะเวลาเปลี่ยนไป มุ่งเน้นอธิบาย รายละเอียดตามลำดับเหตุการณ์ และลำดับเวลา

4. ตัวแบบตรรกะ (Logic Models) คือ ยุทธวิธีรูปแบบนี้เป็นการผสมกัน ของ รูปแบบจับคู่และการวิเคราะห์เป็นช่วงเวลานั้นเอง เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่มีความซับซ้อน รูปแบบเหตุและผลเข้าไปเข้ามา และนำมาเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ที่คาดคะเนไว้ตามหลักทฤษฎี

5. การวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross Case Synthesis) คือ การสังเคราะห์ ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดจากหลายกรณีศึกษา เหมาะสำหรับกรวิจัยแบบที่ใช้กรณีศึกษาตั้งแต่สอง กรณีศึกษาขึ้นไป

การวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นแบ่งเป็นสองขั้นตอนหลัก ได้แก่

- ขั้นตอนที่หนึ่ง วิเคราะห์ทีละกรณีศึกษา ผู้วิจัยจึงนำวิธีการจับคู่รูปแบบ (Pattern Matching) มาอธิบายรายละเอียดสิ่งที่ค้นพบ ทั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์แนวความคิดการวิเคราะห์ ข้อมูลของ Miles and Huberman (1994) โดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูลและจัดข้อมูลเป็น ประเด็นๆ หรือการนำข้อมูลมาเข้ารหัส (Coding) เพื่อสะดวกกับการวิเคราะห์ และดำเนินการแยก ข้อมูล โดยการมองหาแนวโน้ม (Trend) หรือ แนวทาง (Theme) ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในข้อมูลนั้น ๆ เพื่อ เติริมข้อมูลไว้เปรียบเทียบกับกรณีศึกษาอื่น

- จากนั้นขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยนำแนวความคิดการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross Case Analysis) ของ Yin (2014) มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและ ความแตกต่างของข้อมูลระหว่างกรณีศึกษา โดยนักวิจัยจะใช้กรณีศึกษาแรก ในการศึกษาทฤษฎีเบื้องต้น และใช้กรณีศึกษาถัดๆ มาในการทดสอบ หรือจับคู่ข้อมูลนั้นกับกรณีศึกษาแรก

3.2.6 การรายงานผล

ในส่วนของการรายงานผลข้อมูล การเขียนรายงานผลจะมุ่งเน้นให้ผู้อ่านเข้าสู่ ความเป็นจริงของกรณีศึกษา และตอบประเด็นคำถาม และวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยนำ แนวคิดการเขียนรายงานการวิจัยของ Yin (2014) คือโครงสร้างแบบเส้นตรง (The Linear analytic Structure) เริ่มจากการกำหนดปัญหาและคำถามการวิจัย ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดำเนินการวิเคราะห์ และรายงานผลสิ่งที่ค้นพบ ในเชิงพรรณนา (Descriptive) อภิปรายปรากฏการณ์ต่างๆ ของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน ร่วมกับ

โครงสร้างเปรียบเทียบ (Comparative Structure) ซึ่งเหมาะสมกับการวิจัยกรณีศึกษาที่มีหลายกรณีศึกษา แสดงผลเปรียบเทียบความเหมือน และความต่างที่ได้จากการศึกษา

3.3 การปกป้องผู้ให้ข้อมูล

การปกป้องความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลเป็นประเด็นที่ควรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่จะได้รับการปกป้อง ซึ่งการปกป้องความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ (เบญจายอดดำเนิน-แอ็ดติจ, 2553)

1. ออกแบบการวิจัยให้มีความเหมาะสม เช่น ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย การตั้งคำถาม ประเด็นที่จะซักถาม และการระมัดระวังเวลาที่ใช้ การสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูล เป็นต้น
2. กระบวนการขอความยินยอม โดยทุกขั้นตอนที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการชี้แจงและขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลก่อน เมื่อได้รับความยินยอมจึงจะเริ่มดำเนินการในขั้นตอนนั้นๆ
3. การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มคนที่หลากหลายและเก็บเพียงครั้งเดียว (cross-sectional survey) สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ประสงค์ออกนาม ผู้วิจัยใช้วิธีแบบนิรนาม (การไม่ระบุชื่อและตัวบ่งชี้บุคคล) หรือนามสมมติแทน และแม้ผู้วิจัยจะทราบว่าคุณข้อมูลเหล่านี้มาจากไหนหรือเป็นของใคร แต่ผู้วิจัยจะยึดถือการรักษาความลับของ ข้อมูลอย่างเคร่งครัด ไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นทราบ ว่าข้อมูลมาจากใคร
4. การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์ในภาพรวมไม่เจาะจงว่าเป็นข้อมูลจาก ผู้ใดคนใดคนหนึ่ง
5. การเขียนรายงานการวิจัย กรณีองค์การหรือผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์ออกนาม ผู้วิจัยจะไม่ระบุสถานที่ที่ทำการศึกษา และชื่อของผู้ให้ข้อมูล หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนเฉพาะเจาะจง ใช้ นามสมมติแทน ในกรณีที่มีการยกถ้อยคำหรือข้อความของ ผู้ให้ข้อมูลมาอ้างอิง (quotation) ผู้วิจัยก็เพียงระบุลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพเจ้าของข้อมูล ไม่จำเป็นต้องระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษา เรื่องการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม จึงสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ในประเด็นของกระบวนการ รูปแบบ เครื่องมือ และการประเมินผล การแบ่งปันความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กร และบุคลากรในประเด็นการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ อะไรที่เป็นปัจจัยที่สนับสนุน อะไรเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรค โดยข้อมูลมีความอิมตัวหลังจากสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 35 ท่าน เป็นผู้บริหาร 3 ท่าน ผู้รับผิดชอบดำเนินการ 4 ท่าน และบุคลากร 28 ท่านที่มีประสบการณ์ในการร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มผู้บริหาร ถึง ตารางที่ 4.3 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มบุคลากร

ตารางที่ 4.1

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มผู้บริหาร

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	ตำแหน่ง	สังกัด	วาระการดำรงตำแหน่ง	องค์กร
บริหาร A1	ผู้อำนวยการ	บริหาร	8 ปี	องค์กร A
บริหาร B1	ผู้อำนวยการสำนัก อำนาจการ	สำนักอำนาจการ	1 ปี	องค์กร B
บริหาร C1	รักษาการ ผู้อำนวยการ	บริหาร	3 เดือน	องค์กร C

ตารางที่ 4.2

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	ตำแหน่ง	สังกัด	อายุงาน	องค์กร
ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ A1	หัวหน้าฝ่ายการ จัดการความรู้	สำนักพัฒนาองค์กร	3 ปี	องค์กร A
ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ B1	หัวหน้าฝ่ายงาน บุคลากรและการ บริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล	สำนักอำนวยการ	5 ปี	องค์กร B
ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ C1	หัวหน้าภารกิจวิจัย และจัดการความรู้	สำนักนโยบายและ ยุทธศาสตร์	14 ปี (เริ่มรับผิดชอบ จัดการความรู้ 2 ปี)	องค์กร C
ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ C2	อดีต หัวหน้าภารกิจ พัฒนาและส่งเสริม สัมพันธ์ (ปัจจุบัน หัวหน้า ภารกิจประเมินและ รับรองสถานศึกษา ระดับการศึกษาชั้น พื้นฐาน 1)	กลุ่มงานอำนวยการ ปัจจุบันเป็นภารกิจ อำนวยการ สำนัก สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	9 ปี (อดีตรับผิดชอบ จัดการความรู้ 3 ปี และย้ายไปดำรง ตำแหน่งใหม่)	องค์กร C

ตารางที่ 4.3

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด		
	ตำแหน่ง	สังกัด	อายุงาน
องค์กร A			
บุคลากร A1	ผู้ประสานงานฝ่ายจัดการความรู้	สำนักพัฒนาองค์กร	6 ปี
บุคลากร A2	เจ้าหน้าที่เสตท์สนุนอุปกรณ์	สำนักพัฒนาองค์กร	8 ปี
บุคลากร A3	หัวหน้าประเมินและรับรอง	สำนักประเมินและรับรอง	5 ปี
บุคลากร A4	ผู้ประสานงาน	สำนักส่งเสริมการพัฒนา	13 ปี
บุคลากร A5	ผู้ประสานงาน	สำนักส่งเสริมการพัฒนา	7 ปี
บุคลากร A6	ผู้ประสานงานฝ่ายอบรม	สำนักพัฒนาองค์กร	10 ปี
บุคลากร A7	ผู้ประสานงานฝ่ายอบรม	สำนักพัฒนาองค์กร	6 ปี
บุคลากร A8	ผู้ประสานงาน	สำนักประเมินและรับรอง	7 ปี
บุคลากร A9	เจ้าหน้าที่ธุรการ	สำนักบริหารงานทั่วไป	19 ปี
บุคลากร A10	ผู้ประสานงาน	สำนักยุทธศาสตร์	4 ปี
บุคลากร A11	ผู้ประสานงาน	สำนักประเมินและรับรอง	13 ปี
องค์กร B			
บุคลากร B1	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์	สำนักอำนวยการ	5 ปี
บุคลากร B2	นักวิชาการชำนาญการ	สำนักวิเคราะห์และติดตาม ประเมินผล	5 ปี
บุคลากร B3	เจ้าหน้าที่พัฒนาระบบบริหาร	สำนักอำนวยการ	6 ปี
บุคลากร B4	เจ้าหน้าที่พัฒนาระบบบริหาร	สำนักอำนวยการ	1 ปี
บุคลากร B5	เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กร	สำนักพัฒนาศักยภาพและ เผยแพร่องค์ความรู้	8 เดือน
บุคลากร B6	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	หน่วยตรวจสอบภายใน	7 เดือน
บุคลากร B7	เจ้าหน้าที่ข้อมูลก๊าซเรือนกระจก	ศูนย์ข้อมูลก๊าซเรือนกระจก	3 ปี
บุคลากร B8	นักวิชาการชำนาญการ	สำนักวิเคราะห์และติดตาม ประเมินผล	1 ปี
บุคลากร B9	เจ้าหน้าที่พัฒนาและเผยแพร่องค์ ความรู้	สำนักพัฒนาศักยภาพและ เผยแพร่องค์ความรู้	6 ปี
บุคลากร B10	เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ	สำนักพัฒนารัฐกิจ	3 ปี

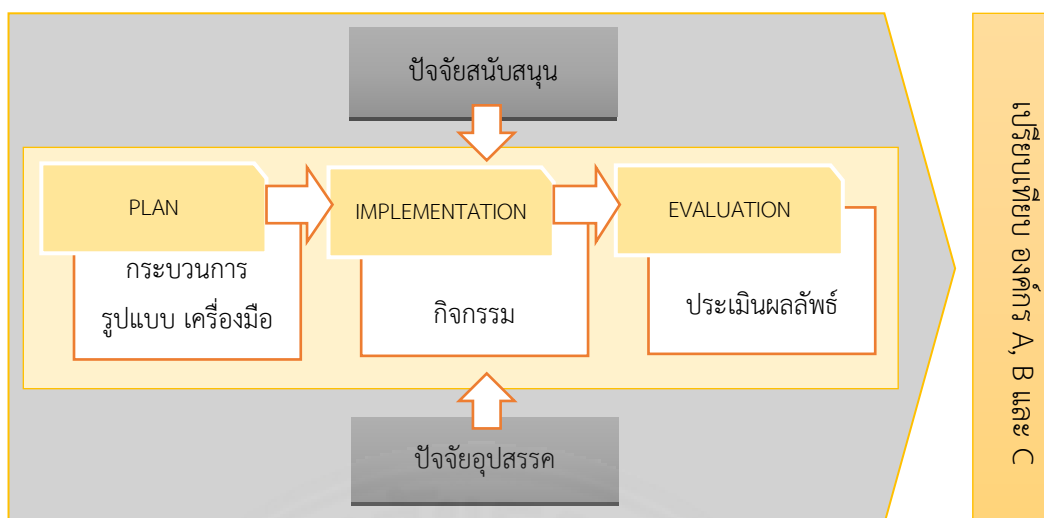
ตารางที่ 4.3

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มบุคลากร (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด		
	ตำแหน่ง	สังกัด	อายุงาน
องค์กร C			
บุคลากร C1	นักวิชาการภารกิจประเมินด้าน อาชีวศึกษา	สำนักประเมินและรับรอง	2 ปี
บุคลากร C2	หัวหน้าพัฒนาและส่งเสริม สัมพันธ์	สำนักพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์	8 ปี
บุคลากร C3	หัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์	สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4 ปี
บุคลากร C4	นักวิชาการงานทรัพยากรมนุษย์	สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน	5 เดือน
บุคลากร C5	นักวิชาการภารกิจวิจัยและ จัดการความรู้	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	6 ปี (ตำแหน่ง ปัจจุบันหลังปรับ โครงสร้างอายุ งาน 5 เดือน)
บุคลากร C6	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการงานนโยบาย และแผน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	14 ปี
บุคลากร C7	หัวหน้างานบริหารทั่วไป	สำนักสนับสนุนการปฏิบัติงาน	13 ปี

ที่มา ผู้วิจัย

งานวิจัยนี้มีขอบเขตการวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มต้นจากกระบวนการวางแผน เลือกรูปแบบ เครื่องมือ ไปสู่การปฏิบัติในกิจกรรม การดำเนินการต่างๆ และการประเมินผลที่นำมาใช้ในองค์กร ซึ่งในการดำเนินการนำไปปฏิบัตินั้นจะพบสิ่งที่สนับสนุน และสิ่งที่เป็นอุปสรรค ในแต่ละองค์กร จากนั้นนำมาเปรียบเทียบทั้งสามองค์กร ส่งผลให้เห็นถึงความเหมือน และความแตกต่างในประเด็นต่างๆ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ขอบเขตการวิเคราะห์ข้อมูล
ที่มา ผู้วิจัย

4.1 ผลการเก็บข้อมูล

4.1.1 องค์กร A

4.1.1.1 กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้

จุดเริ่มต้นของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เกิดจากผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงนำความรู้และประสบการณ์ที่มีพร้อมกับการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอก แล้วนำมาสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรภายใน และบริการความรู้แก่ลูกค้าภายนอก ซึ่งเห็นได้จากการมีนโยบาย จัดกิจกรรมให้ทุกคนในองค์กรได้มาพบปะ พูดคุย แบ่งปันความรู้ระหว่างกัน สร้างพื้นฐานวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น พัฒนาตนเองให้กล้าแสดงออก กล้าพูดเสนอความรู้ในมุมมองของตนเอง โดยมีความเชื่อว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินการขั้นตอนอื่นๆ อันจะนำไปสู่คนคุณภาพในองค์กรคุณภาพ ดังคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

“ผมเริ่มรู้จัก KM เมื่อประมาณช่วงที่องค์กร เริ่มดำเนินการได้ 5 ปี ท่านอาจารย์วิจารณ์ พานิชได้ก่อตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม พยายามหาคำตอบว่าการจัดการความรู้มีวิธีการทำอย่างไรบ้าง ผมได้ไปร่วมกิจกรรมกับอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยนเรศวร มีวิทยากรจากต่างประเทศมาให้ความรู้และชวนโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ร่วมทำการจัดการความรู้กัน ผมได้เรียนรู้จากตรงจุดนั้น อ.วิจารณ์พัฒนามาเรื่อยๆ มีโมเดลปลาหู ซึ่งเป็น input ส่วนหนึ่ง อีกส่วนคือผมไปทำงานกับ TQA สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งการจัดการความรู้มีอยู่ใน

เกณฑ์ ผมได้พบกับผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่พยายามสร้าง *Quality of practice* ก็ได้เรียนรู้วัฒนธรรมจากตรงนั้นมาบ้าง ก็นำมาลองดำเนินการในองค์กร เป้าหมายใหญ่คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป้าหมายย่อยคือเริ่มต้น ให้คนมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนแบ่งปัน นำความรู้ มาใช้”
ผู้บริหาร A1

ข้อมูลจากเอกสาร แสดงให้เห็นว่าองค์กรก่อตั้งมาโดยมี เป้าหมายคือ การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานของโรงพยาบาลในการดูแลรักษาสุขภาพของคนในสังคม โดยมีหน่วยงานที่เรียกว่า เพื่อน จากภายนอก (External Peer) เข้าไปทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นทำให้โรงพยาบาลเกิดการเรียนรู้และ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของโรงพยาบาล ด้วยการดำเนินการที่เฉพาะด้าน โดยใช้หลักการว่า กระบวนการรับรองคุณภาพเป็น กระบวนการเรียนรู้ ไม่ใช่การตรวจสอบ กระตุ้นให้คิด คิดให้มากขึ้นว่าเขาสามารถทำหรือพัฒนาอะไรแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ จึงมีองค์ความรู้เกิดขึ้นมากมาย ถูกพัฒนามาจากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กร ทั้งผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านี้ จึงมีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ นับมาปรับใช้เรียนรู้ไปด้วยกัน เกิดการจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยในการดำเนินการนั้นจะเน้นความเป็นธรรมชาติ ต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ในองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร แล้วเพิ่มความเป็นระบบ สร้างความสมดุลในการดำเนินการ ให้ความสำคัญด้าน Soft Science มากกว่า Hard Science เชื่อว่าการพัฒนาคนเป็นพื้นฐานของการพัฒนางาน เน้นการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงมีการสร้างเวที เพื่อให้บุคลากรได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

“พอนำ KM มาใช้ในองค์กร ต้องใช้แบบธรรมชาติ พยายามสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงาน มีความสมดุลระหว่างความมีระบบ และการทำให้เป็นวัฒนธรรม ถ้าความมีระบบเริ่มจาก อะไรเป็นความรู้ที่เราต้องการ หาความรู้ตรงนั้น แล้วมาใช้ประโยชน์ แต่เราเป็นองค์กรเชิงนวัตกรรม เป็นงานเชิงบุกเบิก ในส่วนการค้นหาคำความรู้ เราดำเนินการมาเรื่อยๆ มีความรู้อะไรบ้าง เช่น การเป็น surveyor ที่ดีจะต้องมีเทคนิค ศิลปะอะไร เราเรียนรู้จากตำรา และที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเป็นการเรียนรู้จากคนโดยตรง และในส่วนของกระบวนการสร้าง คน เราจูงมือทำและเรียนรู้ไปด้วยกันจากการทำงาน ผมไม่ได้มอง KM เป็นแนวคิดแยก แต่มันผสมผสานอยู่ในการทำงาน ไม่ค่อยใช้กรอบโมเดลของใครมากนัก มุ่งสร้างวัฒนธรรม ให้เห็นความสำคัญของความรู้จากการทำงาน เอาความรู้จากการทำงานมาสร้างการพัฒนาคน พัฒนางาน เช่นในการประชุม เราให้ความสำคัญกับ Tacit Knowledge มีครั้งหนึ่งเราโปรโมทเรื่อง KM เราขอให้วิทยากร เน้นแบบเรื่องเล่า ไม่ต้องมีสถิติ อะไรมากมาย ไม่เป็นแบบบรรยาย ซึ่งกลายเป็นเอกลักษณ์

การประชุมของเรา ฟังแล้วสนุก มีแรงผลักดันให้อยากทำ เราพบว่าจะทำอะไรตามกรอบจะไม่นาน เอากรอบไว้ในใจ แต่ปฏิบัติให้มันอยู่ในวัฒนธรรม” ผู้บริหาร A1

รวมถึงผู้นำทำเป็นแบบอย่าง ความรู้ไม่ได้เกิดจากผู้บริหาร หรือตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น แต่เกิดจากบุคลากรทุกคนดำเนินการให้เห็นว่าความรู้ของทุกคนมีประโยชน์ ไม่มีผิด ไม่มีถูก ขึ้นอยู่กับบริบทของการนำมาใช้

“ต้องเห็นคุณค่า ของคนทุกระดับ ให้บุคลากรทุกคนเห็นว่าสิ่งที่คุณมีอยู่ มีคุณค่า เอามาแบ่งปัน เราเป็นผู้นำต้องทำให้เขาเห็น เช่น แม่บ้าน ทำดีแบบนี้เป็นประโยชน์ ชื่นชม พูดสื่อสาร แบ่งปันให้ทุกคนทราบ เคลื่อนด้วยแบบอย่าง ทำเป็นแบบ” ผู้บริหาร A1

จากการสังเกตของผู้วิจัย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มาร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้งหากไม่ติดภารกิจภายนอก มีการสร้างเวที เพื่อดึงบุคลากรทุกคนในองค์กร ให้ได้มาพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน โดยการฝึกตั้งคำถาม ตั้งประเด็นพยายามจะ สร้างวัฒนธรรมว่าคนรู้สึกปลอดภัยที่ได้ได้พูดคุยถึงประสบการณ์ของตนเอง วิธีการ แก้ไขปัญหาของ ตนเอง รวมถึงมีการนำเครื่องมือใหม่ๆ ที่ผู้บริหารได้เรียนรู้จากภายนอกมาลองใช้เรียนรู้ร่วมกันใน องค์กร และมีการพูดคุยกันบ่อยมากขึ้น จนกลายเป็นความเคยชิน เกิดเป็นวัฒนธรรมการแบ่งปัน ความรู้ได้ การดำเนินการของกระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์กรสามารถสรุปเป็น 2 ประเด็นได้แก่ กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น และกระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน เพื่อให้เห็น แนวคิดการดำเนินการ และการปรับกระบวนการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กรมาก ยิ่งขึ้น ดังนี้

(1) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น

ในระยะแรก ในการเริ่มต้นนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ไม่ได้นำ โมเดลใดโมเดลหนึ่งมาเป็นหลักในการดำเนินการ แต่มีเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือการสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ จึง สร้างกิจกรรมพื้นที่ หรือเวทีที่ให้ทุกคนได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน เกิดกิจกรรม Monday KM ในยุคเริ่มต้นนี้ผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก สื่อสารให้ บุคลากรทุกคนทราบถึงที่มา ความสำคัญของการดำเนินการในกิจกรรมนี้ ให้จดทบทวนในแต่ละสัปดาห์ เช่น เริ่มจากให้ทุกคนมาเล่า แบ่งปันในเรื่องที่ตนเองชอบ จากนั้นเมื่อครบทุกคน ให้จดทบทวนใหม่เป็น การศึกษาเพิ่มในหนังสือแล้วมาแบ่งปันว่านำไปปรับใช้กับงานได้อย่างไร ต่อมาดำเนินการโดยทุก สำนักหมื่นเวียนรับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่ต้องการคือบุคลากรกล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิด เห็น อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ที่ผู้อำนวยการมุ่งหวัง ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“พอเราเริ่มมีสถาบันในสถาบันเริ่มต้นมีไม่ถึง 10 คนทุกวันจันทร์ต้องคุย กัน ปรับปรุงวิธีการทำงาน ช่วงที่บุคลากรยังไม่เยอะคุยกันถ้าคุณเป็น ผอ คุณจะคิดอย่างไรในการ

ทำงาน ในเรื่องต่างๆ เป็นการสร้างคนจากหน้าที่ความรับผิดชอบ พอสถาบันใหญ่ขึ้น มีหลายระดับ ระดับแรก ทุกคน ทุกระดับในองค์กรมาร่วมกิจกรรมกันทุกเช้าวันจันทร์ แต่ก่อนมี springboard story telling ผมไปศึกษามา แล้วนำมาใช้เป็น เรื่องเล่าเร้าพลัง ก็มีคนนำไปใช้ต่อกัน การดำเนินการในองค์กรเริ่มจากเล่าสิ่งที่อ่าน ทำไร่มากี่มาอ่าน มาแชร์ให้เพื่อนร่วมงาน ต่อมาไปทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอะไรก็นำเสนอ แชร้กัน และการประชุมต่างๆ เป็นลักษณะเล่าเรื่องราว” ผู้บริหาร A1

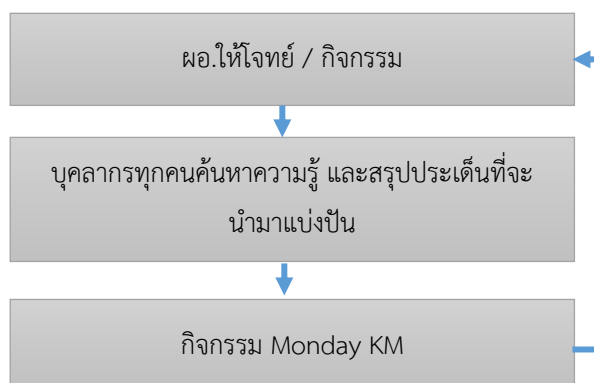
“...สมัยก่อนเป็นเรื่องเล่า เล่าเรื่องที่สนใจ และศึกษาอ่านหนังสือมาเล่าให้ฟัง...”บุคลากร A4

“... รุ่นก่อนจะใช้นักวิชาการแลกเปลี่ยนแต่ละฝ่าย เวียนแต่ละฝ่ายมาแบ่งปัน แต่ต่อมาสุดท้ายมันตันคิดไม่ออกว่าจะเอาเรื่องอะไรมาพูด และกิจกรรมเดิมๆ ทำให้ไม่น่าสนใจ ...”บุคลากร A7

“กิจกรรมเมื่อก่อนแต่ละฝ่ายเสนอเรื่องที่สนใจ ผู้รับผิดชอบ ไอเดียมันหมด กิจกรรมก็ซ้ำ รุ่นหมอปิง ได้ไอเดียจากผู้บริหาร และทีมงานออกแบบกิจกรรมที่แปลกใหม่ ได้รับความร่วมมือมากกว่าในอดีต”บุคลากร A8

“ตอนที่เข้ามาแรกๆ เป็นเด็กใหม่ เจอทุกคนพูดจี้ถามกัน ก็กังวล แต่ก็ได้ค่อยๆ เริ่มหัดพูด นำเสนอเรื่องที่สนใจ มีวิธีการการนำเสนอเป็นอย่างไร ดี มีข้อบกพร่อง หรือพัฒนาได้ตรงไหน ต่อมาอ่านหนังสือแยกคนละบท มาเล่า ได้ไร ใช้ไรในงาน ฝึกคิดก่อนพูด ปัจจุบันมีคนรับผิดชอบหลัก ฝ่ายจัดการความรู้เพิ่งตั้ง 4-5 ปี มีคนรับผิดชอบดึงความรู้จากคนมาใช้จริงๆ มากขึ้น เดิมหมอนุวัฒน์คนเดียว และปัจจุบันช่วงนี้ค่อนข้างเยอะ จะให้ทุกคนมานำเสนอแบบเดิมก็ไม่ได้ ไม่เหมาะสมแล้ว”บุคลากร A11

ในช่วงระยะแรกของการดำเนินการ เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่มีพิธีรีตองมากนัก เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนไม่มาก เป็นการเรียกบุคลากรทุกคนมาร่วมกิจกรรมแบ่งปันความรู้ ในชื่อ Monday KM ผู้อำนวยการมอบหมายทุกคนในองค์กรรับผิดชอบหมุนเวียน เริ่มจากเรื่องที่แต่ละบุคคลสนใจ ผู้ที่รับผิดชอบหลักคือผู้อำนวยการ ขององค์กร โดยมีความมุ่งหวังจะสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปกระบวนการได้ดังภาพที่ 4.2 กระบวนการแบ่งปันความรู้ในอดีตขององค์กร A แต่เมื่อดำเนินการไปเรื่อยๆ พบว่ากิจกรรมไม่น่าสนใจ เรื่องที่จะนำมาแบ่งปันกันก็ตัน ไม่รู้จะเอาอะไรมาแบ่งปันกัน ประกอบกับการขยายขนาดขององค์กร มีบุคลากรเพิ่มมากขึ้น การหมุนเวียนให้ออกมานำเสนอทุกคน จึงไม่เหมาะสม กระบวนการแบ่งปันความรู้จึงเปลี่ยนไป เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน



ภาพที่ 4.2 กระบวนการแบ่งปันความรู้ในอดีตขององค์กร A
ที่มา ผู้วิจัย

(2) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน

การเริ่มดำเนินการในกระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน เป็นการพัฒนามาจากช่องว่างของกระบวนการในอดีต เมื่อบุคลากรมีความกล้าแสดงออก กล้าพูด ในองค์กรแล้ว จึงมีการให้ความสำคัญกับการดึงความรู้ของบุคคลออกมา เพื่อใช้ประโยชน์โดยให้บุคลากรได้คิด แสดงมุมมอง แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การพัฒนา ศักยภาพ การวิเคราะห์ของตนเอง พัฒนาการ การแก้ไขปัญหา นวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น จึงเกิดกระบวนการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการแบ่งปันความรู้ มอบหมายผู้รับผิดชอบ มีโครงสร้างองค์กรและผู้รับผิดชอบหลักชัดเจน ออกแบบกิจกรรมและดำเนินการ ประเมินผล และมีการทบทวนผลกับเป้าหมาย โดยมีความเชื่อว่าทุกคนในองค์กรมีความรู้ที่เป็นประโยชน์ เกิดจากการปฏิบัติงาน ถ้ามีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและดึงความรู้ออกมาใช้ร่วมกัน จะได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเกิดการพัฒนาทั้งบุคลากรและงาน

- กำหนดเป้าหมาย โครงสร้าง และผู้รับผิดชอบดำเนินการ

เมื่อองค์กรดำเนินการมาเรื่อยๆ หลายปีจึงมีองค์ความรู้ต่างๆ มากมาย การดำเนินการจึงต้องมีเป้าหมาย ขอบเขตให้ชัดเจนเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ คุ่มค่าที่สุด รวมถึงเหมาะสมที่จะมีคนรับผิดชอบหลัก ที่จะช่วยดึงความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และยังช่วยประสานงาน อำนวยความสะดวก กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ผู้อำนวยการจึงดำเนินการเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการตั้งฝ่ายจัดการความรู้ มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบกับหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ เริ่มต้นจากให้บริการกับคนภายนอกเป็นหลัก แต่เห็นถึงความสามารถและประโยชน์ที่จะทำให้อันภายใน จึงมีการจัดการความรู้ให้ทุกคน

ภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร มีหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ขับเคลื่อนการดำเนินการ ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล เอกสาร และการสังเกตโดยผู้วิจัยดังนี้

“สาเหตุที่ที่ตั้งฝ่ายจัดการความรู้ แยกส่วนเพื่อรับผิดชอบจัดการความรู้เริ่มจากให้คนอื่นมาใช้เป็นหลัก จัดการความรู้เพื่อให้โรงพยาบาลนำความรู้ไปใช้พัฒนาโรงพยาบาลทำกับข้างนอกก่อน แต่เมื่อมีผู้รับผิดชอบแล้วจึงทำภายในด้วย โดยประสานกับ HR เพราะเป็นการพัฒนาคน การจัดการความรู้ภายใน คือการพัฒนาคนนั่นเอง บางองค์กรอาจประยุกต์อยู่ในฝ่าย HR ” ผู้บริหาร A1

จากเอกสารเกิดฝ่ายจัดการความรู้ สังกัดสำนักพัฒนาองค์กร ในคำสั่งการจัดโครงสร้างภายในองค์กร ข้อ 7 สำนักพัฒนาองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ถอดบทเรียน และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุน และการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล

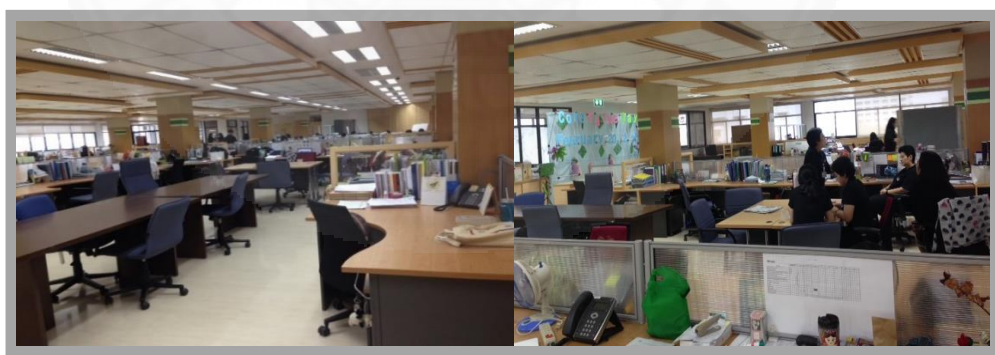
“ใช้ยุทธศาสตร์พัฒนาคน คนขับเคลื่อนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนโยบายสร้างโครงสร้างชัดเจน ผู้ประสานงาน มีผู้รับผิดชอบหลัก ผูกกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างและขับเคลื่อน มีคณะกรรมการบริหาร เป็นประธาน ฝ่ายเราเป็นเลขานุการ ทำงานร่วมกับสำนักต่างๆ ในองค์กร ปัจจุบันองค์กรดำเนินการมา 8 ปี การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งพัฒนาองค์กรช่วยบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแรกคือเพื่อพัฒนาคน สร้าง Knowledge workforce สร้าง Productivity ของคน ของงาน และองค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายใหญ่ของ KM ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าคนที่มีความรู้เป็นพื้นฐานบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

จากการสังเกตของผู้วิจัย มีผู้รับผิดชอบ อำนวยความสะดวกให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ในการจัดกิจกรรม ประยุกต์ใช้และบูรณาการเครื่องมือต่างๆ ในกิจกรรม และในกิจกรรมจะเริ่มต้นด้วยกระบวนการสร้างบรรยากาศด้วยเพลง สนทริยสาธก หรือการออกกำลังกาย หรือการนั่งสมาธิให้เกิดความผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง จะช่วยส่งผลให้พร้อมร่วมกิจกรรม มีการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น โดยการโยนโจทย์จากการทำงานให้ร่วมกันคิด หาทางออก ทั้งการแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนางานต่างๆ บุคลากรส่วนใหญ่มีการแสดงความคิดเห็น มี Note Taker สรุป ดึงประเด็นและส่งอีเมลให้บุคลากร



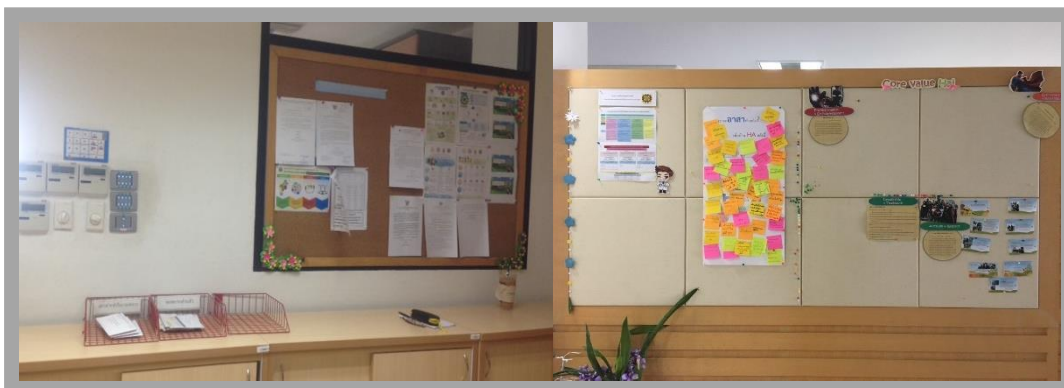
ภาพที่ 4.3 บรรยากาศในกิจกรรม Monday KM
ที่มา ผู้วิจัย

ในด้านความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล นอกจากการสร้างเวที สร้างพื้นที่ให้ได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้ว ยังมีการสร้างบรรยากาศที่ทำงานสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันทั้งในสำนักและต่างสำนัก โดยไม่มีแผงกั้นโต๊ะ หรือแยกห้องแต่ละสำนักออกจากกัน และในแต่ละสำนักลักษณะการจัดวางโต๊ะทำงานจะอยู่วงรอบนอก เนื่องจากจะมี โต๊ะชุดจัดวางอยู่ตรงกลางสำหรับมานั่งคุย แลกเปลี่ยนระหว่างกัน ขณะปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.4 บรรยากาศภายในสถานที่ปฏิบัติงาน
ที่มา ผู้วิจัย

ในด้านความรู้ที่ชัดแจ้งมีเอกสารความรู้ต่างๆ อยู่ในฐานข้อมูล อีเมล และบอร์ดประชาสัมพันธ์



ภาพที่ 4.5 บอร์ดประชาสัมพันธ์องค์กร A
ที่มา ผู้วิจัย

การตั้งเป้าหมายในการดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาคนเป็นหลัก และพัฒนางาน โดยมีฝ่ายจัดการความรู้ สังกัด สำนักพัฒนาองค์กร มีหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยมีแนวคิดว่าการมีผู้รับผิดชอบชัดเจน จะช่วยอำนวยความสะดวก ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

- ออกแบบการดำเนินการ

กระบวนการ หรือขั้นตอนการดำเนินการนั้น ผู้รับผิดชอบ คือ หัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ ออกแบบโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ เป็นเครื่องมือที่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน คือ ร่วมมือกับทุกสำนัก ในการกระตุ้นให้เกิด การจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ในสำนักของตนเอง และส่วนที่เป็นเครื่องมือ กิจกรรมที่ไม่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน แบ่งย่อยออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบุคลากรทุกคน ในองค์กร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มบริหาร รวมถึงมีผู้นำองค์กรร่วมตั้งโจทย์ จากการทำงาน หรือจากความรู้ ประสบการณ์ที่ได้ศึกษามาจากภายนอกองค์กร ให้ได้มาร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ โดยมีความเชื่อว่า ความรู้บางประเภทอาจไม่จำเป็นกับบางตำแหน่ง เช่น ความรู้การพัฒนามาตรฐานการประเมินคุณภาพโรงพยาบาล นักบัญชีอาจไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ในเชิงลึก จึงเกิดเป็นรูปแบบกิจกรรมที่แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งความรู้ในกลุ่มบุคลากรทุกคน ในองค์กร จะเป็น Soft Skills พัฒนา Competency ตาม Core Value ขององค์กร หรือเป็นปัญหาที่ควรคิดร่วมกันทั้งองค์กร เป็นต้น รูปแบบกิจกรรมรายละเอียดจะอยู่ในหัวข้อถัดไป ทั้งนี้ในการออกแบบดำเนินการ หรือกิจกรรมไม่ได้ยึดโมเดลของนักวิชาการท่านใดเป็นหลัก แต่ศึกษาเพื่อมาเป็นแนวทาง และลองใช้เรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...ปัจจุบันมีประเด็นใดที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางานก็เอามาตั้งโจทย์ให้คิดร่วมกัน. ..” ผู้บริหาร A1

“ไม่ได้ใช้โมเดลใดโมเดลเดียว ศึกษาหลายโมเดล ทั้งของไทยและต่างประเทศ บูรณาการใช้ เคยใช้ วิจารณ์ พาณิช ทำ mou กับ สคส กระบวนการ 7ขั้นตอน กพร และศึกษาของนักวิชาการที่ทำ KM อีกหลายท่าน แต่ละยุคใช้โมเดลหลากหลาย ดูว่าขณะเริ่มต้นเหมาะกับแบบไหน ยุคเริ่มต้น สร้างคลังความรู้ ปัจจุบัน เน้น Soft Science พัฒนาคน และต่อไปจะให้ความสำคัญกับ Value base มองคุณค่ามากขึ้น มองเชิง STWI เรานำกระบวนการ 7ขั้นตอนของ กพร มาใช้เพื่อเห็นเป็นขั้นตอน เห็นภาพ แนวทาง แต่ไม่ได้เน้นยึดหลักการ เราดูที่เป้าหมาย คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน เป้าหมายคือ Productivity ของคน ของงาน จึงเชื่อมกับ HRD พัฒนางานประจำ ระบบงานสำคัญให้ดีขึ้น หลังจากรับนโยบาย เริ่มออกแบบระบบการจัดการความรู้ พัฒนาระบบ เริ่มคุยเป้าหมาย ต้องการอะไร ต้องการขับเคลื่อนเป็นองค์กรการเรียนรู้ เป้าหมายบรรลุยุทธศาสตร์ มี STWI แต่ละขั้นตอนออกแบบทำอย่างไร แต่ละปีทบทวนโดยคณะกรรมการ จากนั้นสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนนามธรรมเป็นรูปธรรม ทำในทุกระดับ องค์กร ผู้บริหาร นักวิชาการ บุคลากร ทั้งกิจกรรมประจำวัน สัปดาห์ เดือน ” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

- ผู้อำนวยการอนุมัติ และเริ่มดำเนินการ

เมื่อหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ออกแบบกิจกรรม รูปแบบ และเครื่องมือ รวมถึงแผนการดำเนินการในแต่ละปีแล้ว จะดำเนินการขอคำปรึกษาจากผู้อำนวยการพิจารณา เมื่อเหมาะสมผู้อำนวยการจะอนุมัติ ให้หัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ดำเนินการได้ ซึ่งในขณะดำเนินการอาจมีการเพิ่มเติมกิจกรรม เครื่องมือนอกเหนือจากแผนได้ เมื่อมีผู้บริหาร หรือบุคลากรไปเรียนรู้มาจากภายนอก อาจมีการลองนำมาปรับใช้ในองค์กร เช่น ได้ไปอบรม Action Learning มีการทำกิจกรรม workshop แบบ World café ก็ลองนำมาใช้ในองค์กร โดยเชื่อว่า ทุกคนในองค์กรงู่มือกันลองทำเรียนรู้ร่วมกัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว จึงไม่มีกิจกรรม รูปแบบ เครื่องมือใดเหมาะสมตายตัว แต่เป็นการเรียนรู้และพัฒนาไปด้วยกัน ในการดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้จะดำเนินการดังนี้

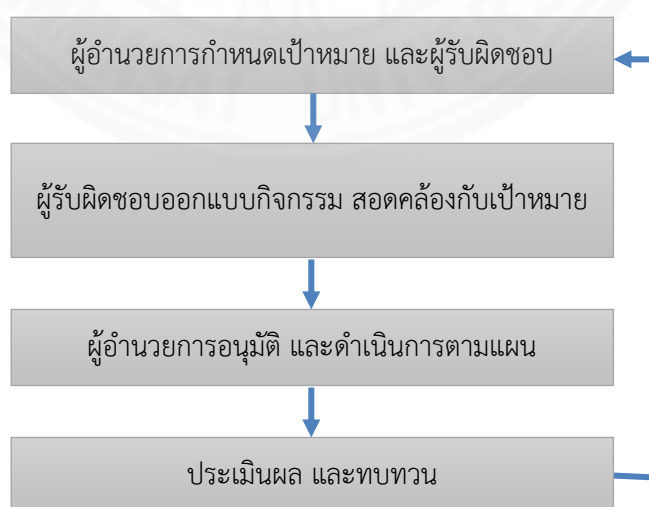
1. กำหนดหัวข้อ ค้นหา และรวบรวมองค์ความรู้ที่ต้องการ
2. เลือกกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ
3. แจงผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดกิจกรรม และอำนวยความสะดวกตลอดการจัด

กิจกรรม หรือกรณีเป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน จะดำเนินการแจ้งบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง และพร้อมเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากร

- ประเมินผล และทบทวน

การดำเนินการขั้นตอนสุดท้าย มีการประเมินผล ว่าการดำเนินการที่ผ่านมาสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ โดยประเมินในสิ่งที่วัดได้ เช่น KPI จำนวนรายงาน QI Work แบบประเมิน Competency แผนการดำเนินการ แบบสอบถามความพึงพอใจ และวัดไม่ได้ โดยการวัดทางอ้อมจากการสังเกตพฤติกรรม การนำความรู้จากกิจกรรมไปใช้ในงาน รวมถึงมีการทบทวนผลการดำเนินงานว่ามีข้อบกพร่อง หรือช่องว่างในจุดใด โดยคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเมื่อพบช่องว่างในการดำเนินการ จะปรับแผน รูปแบบการดำเนินการให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป รายละเอียดอยู่ในหัวข้อต่อไป

กระบวนการแบ่งปันความรู้ขององค์กร A เริ่มจากกำหนดเป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ ผลลัพธ์ที่ต้องการ บรรลุยุทธศาสตร์ตัวใดขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนบรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของการจัดตั้งองค์กร และกำหนดผู้รับผิดชอบ ออกแบบการดำเนินงานอำนวยความสะดวก และกระตุ้นขับเคลื่อนการดำเนินการ เมื่อผู้รับผิดชอบออกแบบการดำเนินการรูปแบบกิจกรรมต่างๆ แล้ว เสนอให้ผู้ว่าการอนุมัติ เพื่อเริ่มดำเนินการ และขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผล ให้มีความสำคัญกับพื้นฐานการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ไม่มีกรอบ ยึดโมเดลกระบวนการของนักวิชาการท่านใดตายตัว แต่ใช้การเรียนรู้จากการร่วมมือลงมือทำไปด้วยกัน ให้โอกาส สร้างพื้นที่หรือเวที และกระตุ้นให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ของตนเอง แลกเปลี่ยนระหว่างกันในองค์กร สามารถช่วยพัฒนาคนอันเป็นพื้นฐานของการพัฒนางาน ให้สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กรได้ สรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ได้ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบันขององค์กร A

ที่มา ผู้วิจัย

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร มีการเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร มีการปรับเปลี่ยน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบุคลากร องค์กร และสภาพแวดล้อมต่างๆ สามารถสรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

สรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ขององค์กร A

	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน
เป้าหมาย	วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ สู่การ พัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากร
ขั้นตอน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผอ.ให้โจทย์ / กิจกรรม 2. บุคลากรทุกคนค้นหาความรู้ และสรุปประเด็นที่จะนำมาแบ่งปัน 3. กิจกรรม Monday KM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการกำหนดเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ 2. ผู้รับผิดชอบออกแบบกิจกรรม สอดคล้องกับเป้าหมาย 3. ผู้อำนวยการอนุมัติ และดำเนินการตามแผน <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหัวข้อ ค้นหา และรวบรวมองค์ความรู้ที่ต้องการ - เลือกกลุ่มเป้าหมายรูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือ - แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดกิจกรรม และอำนวยความสะดวกตลอดการจัดกิจกรรม หรือกรณีเป็นกิจกรรมหรือ - เครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน แจ้งบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง และพร้อมเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากร 4. ประเมินผล และทบทวน
ผลการดำเนินการ	บุคลากรทุกคนได้ฝึกสรุปประเด็น พูดแบ่งปัน ตอบข้อซักถาม ส่งผลให้กล้าแสดงออกมากขึ้น มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นสิ่งสำคัญให้เกิดวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ แต่กิจกรรมเกิดขึ้นลักษณะซ้ำ หมุนเวียนจนทุกคนรู้สึกตัน ไม่รู้จะนำเรื่องอะไรมาแบ่งปัน และบางประเด็นไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้	มีผู้รับผิดชอบหลัก เกิดการพัฒนาของรูปแบบกิจกรรม เครื่องมือ กระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินการแบ่งปันความรู้ ได้คิด เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น แบ่งปันความรู้ระหว่างกันได้ด้วยความสมัครใจมากยิ่งขึ้น เกิดการพัฒนาตนเองตลอดเวลา พร้อมทั้งได้องค์ความรู้จากการแบ่งปันระหว่างกันของพนักงาน มีผู้รับผิดชอบเป็น facilitator ดำเนินกิจกรรม มี notetaker ดึงความรู้และบันทึกเป็นรายงานส่งให้บุคลากรทุกคนในองค์กรผ่านอีเมล และไตร่กลางขององค์กร

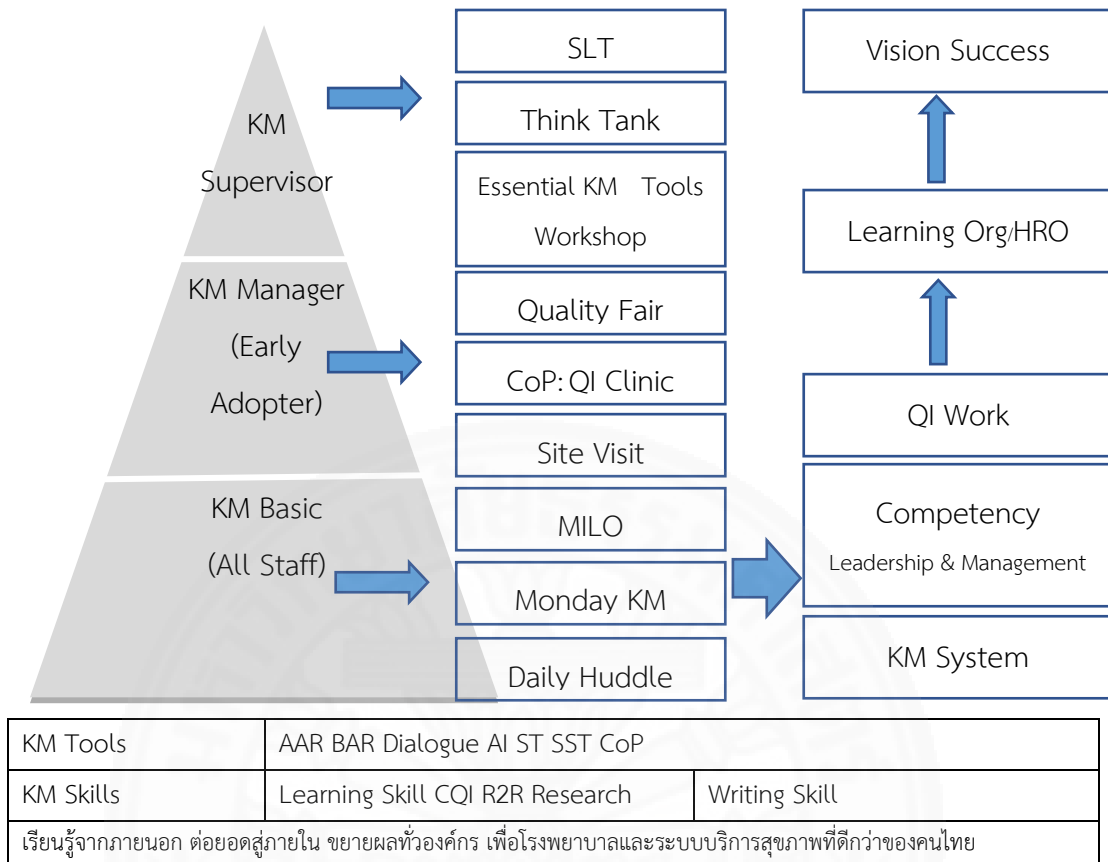
ที่มา ผู้วิจัย

4.1.1.2 รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

องค์กรมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือหลากหลาย ทั้งรวมอยู่ในกิจกรรมในการปฏิบัติงานตามปกติ และกิจกรรมที่จัดแยกจากการปฏิบัติงาน ตามแนวทาง KM 3.0 โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับระดับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ในส่วนของกิจกรรมในการปฏิบัติงานตามปกติ จะเป็นส่วนของแต่ละสำนักดำเนินการ กระตุ้นภายในของตนเอง ในรูปแบบของวิธีที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และวิธีเอกสารความรู้ตามลักษณะของประเภทความรู้ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึก แบ่งปันเป็นความรู้ที่ฝังลึกของอีกบุคคลหนึ่ง ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การประชุม เพื่อนช่วยเพื่อน การสอนงาน และวิธีเอกสารความรู้ เป็นการแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในรูปแบบรายงาน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ AAR BAR CQI เชื่อว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ในส่วนของกิจกรรมที่จัดแยกจากการปฏิบัติงาน จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มบุคลากรทุกคนในองค์กร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มบริหาร มีกิจกรรมที่ต่างกัน เนื่องจากองค์ความรู้ที่จำเป็นของกลุ่มบุคคลต่างกัน เป้าหมาย การใช้ประโยชน์ต่างกัน เครื่องมือที่นำมาใช้มีความหลากหลาย AAR BAR Dialogue AI ST SST CoP World café เป็นต้น เชื่อว่าเป็นการพัฒนาคน พัฒนางาน นำไปสู่การพัฒนาขององค์กร ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล เอกสาร และการสังเกตของผู้วิจัย ดังนี้

“จากเป้าหมายสร้าง *Productivity* ของคน และของงาน จึงดำเนินงาน เชื่อมกับ HRD พัฒนางานประจำ ระบบงานสำคัญให้ดีขึ้นโดยทำ CQI AAR AI BAR Dialog หลังๆ เริ่ม CoP ภายใน และภายนอกคือกลุ่มโรงพยาบาล และมีการสร้างพื้นที่ KM Monday ให้ทุกคนในองค์กรจัดกลุ่มย่อย ผูกกับ core value และมี core value day มีโครงการสร้างนักถอดบทเรียน ในระดับนักวิชาการจะพัฒนาองค์ความรู้ที่เฉพาะ มีระบบจัดเก็บ มีคลังความรู้ HA KM Drive โดยใช้ Lotus Notes ร่วมกับ Lotus Domino Server แบ่งปันความรู้ผ่าน Drive ขององค์กร และของส่วนงาน ปัจจุบันกำลังกำลังทำเว็บไซต์ ทุกปีมี HA Forum แลกเปลี่ยน แบ่งปันกับบุคคลภายนอก ” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

สอดคล้องกับข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แสดงให้เห็นรูปแบบกิจกรรมการแบ่งปันความรู้แบ่งกลุ่มบุคลากรเป็น 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้แก่ กิจกรรม MILO Monday KM Daily Huddle กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการได้แก่ กิจกรรม Quality Fair CoP: QI Clinic Site Visit และกลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารได้แก่ กิจกรรม SLT Think Tank Essential KM Tools Workshop โดยมีเครื่องมือ คือ AAR BAR Dialogue AI ST SST CoP มาใช้ในแต่ละกิจกรรมตามความเหมาะสมของแต่ละขั้น หัวข้อ ในกิจกรรมนั้นๆ ดังภาพ 4.7



ภาพที่ 4.7 โมเดลรูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือตามกลุ่มบุคลากร
ที่มา เอกสารองค์กร A

จากการสังเกตมีเครื่องมือนำมาปรับใช้เป็นหลักแต่ไม่ได้ยึดแค่เครื่องมือหลักนี้ แต่มีเครื่องมือใหม่ๆ มาลองใช้ ในแต่ละกิจกรรม เช่น CQI World Café เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมหนึ่งอาจใช้หลายเครื่องมือประกอบกันในการจัดกิจกรรม เช่น จากการสังเกต กิจกรรม Monday KM 8.30-10.30 มีทั้งเครื่องมือ Dialogue ในช่วงเริ่มต้น จากนั้นมีการทบทวนการปฏิบัติงาน แจ้งความสำเร็จ หรือปัญหา ช่วยค้นหาวิธีแก้ปัญหา หรือโจทย์ BAR ST CQI และอีกช่วงคือโจทย์ของตัว Core Value มีการจัดกลุ่มย่อย ทำกิจกรรมที่สะท้อนถึง Core Value ตัวนั้นๆ เป็นต้น หลังจากจบกิจกรรม Note taker จะส่งสรุปกิจกรรมให้บุคลากรทุกคนผ่านอีเมล



ภาพที่ 4.8 การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมใน Monday KM
ที่มา ผู้วิจัย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากร ถึงกิจกรรม และกิจวัตรในการปฏิบัติงานที่มีการแบ่งปันความรู้เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่นั้น ประกอบไปด้วยกิจกรรมและเครื่องมือที่หลากหลาย ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“กิจกรรมที่เคยเข้าร่วม Monday KM 8.30-10.30 มี Core Value Day 8 กลุ่ม 8 ฐาน จัดไป 20 กุมภาพันธ์ นี้เอง” บุคลากร A1

“รูปแบบ AAR BAR Monday KM”บุคลากร A2

“เคยเข้าร่วม Monday KM Inhouse Training ประชุมในกลุ่มงานเชิญโรงพยาบาล วิทยากรมาประชุมร่วม มันเป็นเรื่องเฉพาะ สอบถามปัญหา ความต้องการของโรงพยาบาลก่อน แล้วจัดวิทยากรให้ สิ่งที่ได้ คือได้ความรู้ ทำทายตนเอง ได้มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้จะต่างกันจากทีมผู้จัดกิจกรรมจะต่างกัน ปัจจุบันเน้นสื่อ พี่ชอบรูปแบบกิจกรรม ไม่ชอบวิชาการ ปัจจุบันแล้วแต่ช่วงไตรมาสงาน”บุคลากร A4

“รูปแบบระดมความคิด มีพี่เลี้ยง มีสร้างตัวหลักตัวรอง มีบัดดี้ คิดว่าอะไรอยากช่วยเพื่อน และเพื่อนช่วยเรา จริงๆ แยกไม่ออก ไหนKM ไหนประชุมปกติ มันเหมือนรวมกับงาน ไม่ได้แยก แต่ละสำนักลักษณะขึ้นอยู่กับหัวหน้าสำนัก สำนักพี่รวมไปเลย บางสำนักอาจแยก อันนี้ประชุม อันนี้กิจกรรม KM”บุคลากร A5

“กิจกรรมที่เข้าร่วมมี KM วันจันทร์ การรวบรวมความรู้ ก่อนหน้านี้ไม่เป็นรูปเป็นร่าง เช่น บัดดี้ ช่วยดูแลกัน อ่านหนังสือแล้วมีเรื่องราวดีๆ มาเล่า หมุนเวียนกันมาเล่า มีทำ AAR BAR อย่างที่รับผิดชอบ 18 หลักสูตร มาคุยกันมีปัญหาไรใหม่ เอาเรื่องไหนขึ้นก่อน ถ้าหลักสูตรที่จะทำ workshop ต้องเตรียมคน ทุกครั้งที่ไป OD มีเครื่องมือแทรกก็มีทำ CQI ทำรายบุคคล เดิม

ข้อมูลอบรมทำเป็นซีดี แผ่นเยอะมาก ก็เปลี่ยนเป็นส่งเมล พบไฟล์ใหญ่ เปลี่ยนส่งลิงค์ จนปัจจุบันเป็น คิวอาร์โค้ด น้อยๆ เสนอกัน คุยในวงของฝ่าย เสนอไอเดีย ลองทำดู เป็นต้น” บุคลากร A6

“กิจกรรมเกิดจากผอ มีประเด็น ส่วนหมอปิงจะดำเนินกิจกรรม ออกแบบกิจกรรม การตอบรับ ตอบสนองทันทีแต่โจทย์ต้องเคลียร์ รุ่นก่อนจะใช้นักวิชาการแลกเปลี่ยน แต่ละฝ่าย เวียนแต่ละฝ่ายแต่ต่อมามันตันคิดไม่ออก พอรุ่นปัจจุบันมีกิจกรรมที่ได้คิด ได้พัฒนาไม่ใช่แค่มาจากฝ่ายๆ ประโยชน์เห็นฝ่ายอื่นพัฒนาในงานเขาได้ไกลมาก เห็นวิธีคิดของเพื่อนร่วมงาน ชอบที่ เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาเคยเข้าร่วม Monday KM AAR BAR dialog CoP เดิมทำให้หน่วยงานภายนอก โรงพยาบาล ส่วนภายในยังไม่มีกิจกรรม ที่พี่ชอบกิจกรรมถอดบทเรียน notetaker ถอดประเด็นการ เรียนรู้ เขียนสรุปบทเรียน มีกรณีศึกษา เช่น ดีเจพี่อ้อย เป็นดีเจที่ดีเป็นไง เราถอดสรุปออกมา กิจกรรมนี้สอนเทคนิคเยอะ โครงการจะให้แต่ละฝ่ายส่งบุคลากรไป มีสมัครใจไปเพิ่มก็มี” บุคลากร A7

“กิจกรรม Monday KM ของฝ่ายวันศุกร์ มี Event ตัวอย่างคนของแต่ละ Core Value มาจัดกิจกรรม หลักๆ มีขององค์กร สำนัก อีเว้น หนึ่งได้มุมมองประสบการณ์การทำงาน ความรู้ สองช่วยแก้ไขงาน สิ่งที่ได้ใช้จริงคือรูปแบบไม่เป็นทางการ เรื่องราวที่แบ่งปันเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ กิจกรรมเมื่อก่อนแต่ละฝ่ายเสนอเรื่องที่สนใจ ไอเดียมันหมดกิจกรรมซ้ำ รุ่นหมอปิง ได้ ไอเดียจากผู้บริหาร ทีมงานออกแบบกิจกรรมที่แปลกใหม่ ได้รับความร่วมมือมากกว่า” บุคลากร A8

“กิจกรรม Monday KM AAR BAR CQI ทุกครั้งที่มีการประชุม ชอบ KMของฝ่าย ด้วยกลุ่มย่อย พูดคุยกันง่าย บรรยากาศตนเอง เรื่องเกี่ยวกับงาน” บุคลากร A10

“จันทร์เช้า เวทีใหญ่ สอนทุกเรื่อง งาน CQI ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เรียนรู้ และมีเวทีย่อยของสำนักในวันศุกร์ช่วงบ่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนางาน ปัญหาในงานหาข้อสรุปกัน มีการถามตอบในระหว่างการทำงาน เดินถามคนรับผิดชอบหลัก ขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย มีเครื่องมือใหม่ๆ ที่ ผอไปเรียนรู้มา ลองมาให้ทำ ในสำนักจะทำจริงมากกว่า” บุคลากร A11

รูปแบบกิจกรรมจะมีทั้งรวมอยู่ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่การแบ่งปัน เป็นจะเป็นวิธีเอกสารความรู้ ในรูปแบบของรายงาน คู่มือ โดยมีเครื่องมือเช่น AAR BAR CQI เป็นต้น และวิธีปฏิสัมพันธ์ ในรูปของ การประชุม การพูดคุยในลักษณะไม่เป็นทางการภายในสำนัก และรูปแบบกิจกรรมที่ไม่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ ฐานข้อมูล แต่ส่วนใหญ่การแบ่งปันจะเป็นวิธีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยน Tacit knowledge ระหว่างกัน มีการสร้างพื้นที่ เช่น การประชุม กิจกรรมที่แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มทุกคนในองค์กร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้บริหาร นำเครื่องมือต่างๆ มาใช้แต่ไม่ได้ใช้ตายตัว เมื่อมีพัฒนาการใหม่ๆ ก็นำมาลองใช้เรียนรู้ไปด้วยกัน เรื่องส่วนใหญ่เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา

4.1.1.3 การประเมินผลจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึงพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมหาขนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

(1) รูปแบบการประเมินผล

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ คือพัฒนาคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรในยุทธศาสตร์ที่ 4 คือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Organization Excellence) ด้านที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่มีทั้งการไปดูงาน สัมมนา ทำOD มีการจัดการความรู้ เป็นต้น มีการทบทวนระบบงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาระบบต่างๆ และมีการพัฒนาตามแผน แนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับสมรรถนะและค่านิยมองค์กร



ภาพที่ 4.9 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
ที่มา เอกสารขององค์กร A

ซึ่งการประเมินผลลัพธ์นั้นไม่ได้มีตัววัดชัดเจน ว่าการแบ่งปันความรู้จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานเท่าใด เนื่องจากวัดได้ยาก แต่วัดที่ระบบ จำนวนการทำ QI และปัจจัยนำออก เช่น ภาพรวมในการบรรลุยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดขององค์กร ที่กระจายเป็นตัวชี้วัดของแต่ละฝ่าย และผลผลิตจากการดำเนินการได้แก่ QI Work วัดจากรายงานการทำ QI Competency วัดโดยแบบประเมินของ HR KM System วัดจากการมีรายงานผล มีแผนการดำเนินงานแต่ละปี รวมถึงประเมินจากการสังเกต และการเข้าร่วมกิจกรรม การโต้ตอบ มีปฏิสัมพันธ์ รวมถึงพฤติกรรม การนำความรู้ไปใช้ และมีการทบทวนการดำเนินงานทุกปี เพื่อปรับปรุงวางแผนการดำเนินงานในปีต่อไปได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น องค์กรเชื่อว่าเพียงบุคลากรเปิดใจ แลกเปลี่ยนแบ่งปันกันในองค์กรก็เป็นประโยชน์จากการได้รับความรู้ มุมมองใหม่ๆ ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เป้าหมายคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป้าย่อยเริ่มต้น ให้คนมีวัฒนธรรม แลกเปลี่ยนแบ่งปัน นำความรู้ มาใช้ ยังไม่ได้วัดผล ต้องวัดสิ่งที่วัดได้ อาจวัดความสุข คำชื่นชม แต่ตัวเลขไม่ตรงประเด็น จึงไม่ได้ให้ความสำคัญมาก” ผู้บริหาร A1

“ผลลัพธ์ผลการปฏิบัติงาน มองการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ใช้แบบการประเมินของ hr และหัวหน้าสังเกต ดูบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแต่ละปีทบทวน คณะกรรมการช่วยขับเคลื่อน ดูระบบแต่ละปีพัฒนาได้ตรงไหน เราทำการประเมิน รับรองคุณภาพ ความรู้การประเมินที่จำเป็น มีการเปลี่ยนแปลง หรือยังขาดอะไร แต่ละปีพบช่องว่างเหล่านั้น ก็นำมาปรับแผนปิดช่องว่าง การดำเนินการ กิจกรรม เครื่องมือจึงมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาไปเรื่อยๆ ” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

สอดคล้องกับข้อมูลจากเอกสาร ระบุว่าสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ คือ QI Work Competencyของบุคลากร และระบบการจัดการความรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร การประเมินจึงประเมินตาม KPI จำนวน QI ที่ทำขึ้น Competency ของบุคลากร ตามแบบประเมินของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และระบบการจัดการความรู้ จากการมีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง มีการปรับปรุง ทบทวน พัฒนาการดำเนินการ และการมีแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งไม่ได้เป็นการวัดการประเมินการแบ่งปันความรู้โดยตรง แต่เป็นการตั้งเป้าหมายและประเมินปัจจัยนำออกกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงวัดความพึงพอใจ ในแบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม จากการสังเกตของหัวหน้างาน

(2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่จะนำสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นในองค์กร จากการปฏิบัติงานประจำวัน และสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

ต่างๆ ที่จัดขึ้น ไปใช้ในการพัฒนางานของตนเอง ให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ช่วยลดเวลา และการแก้ปัญหาจากงานของตนเอง และที่สำคัญได้พัฒนาตนเอง ฝึกคิด ฝึกพูด

“มีปัญหามากถามนักวิชาการ กับหัวหน้า ทุกวันได้เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดจากงานของตนเอง ทำการทบทวน งานไหนมีความเสี่ยงจะรายงานใน EIR ขององค์กร และปิดช่องว่างงานนั้นๆ เช่นแต่ก่อนจัดประชุม 300 คน คนเยอะดูที่นั่งยากเข้าไปแล้ว ยืนง เราก็มาหาวิธีมีการทำผังที่นั่ง รวดเร็วขึ้น มีการแลกเปลี่ยนคนอยู่มานานกว่าอาจจะมีวิธีที่ดีกว่า เขาทำแบบนี้ เราทำแบบนี้ ก็ลองคุยลองทำ ได้รับประโยชน์ และในกิจกรรม Core Value Day นำ Core Value แต่ละตัวนำมาประยุกต์ใช้ การทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำในแต่ละงาน ปรับให้ตัวเองเข้าใจ core value เราพัฒนาตนเองไปให้ถูกทาง” บุคลากร A1

“ที่นี้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา จะให้เห็นสอนให้คิดบวก ปลูกฝัง มองปัญหาเป็นความท้าทาย แก้ได้เป็นโอกาสพัฒนาตนเองไปอีกขั้น วิธีแก้มาจากประสบการณ์ครั้งที่แล้ว ถามเพื่อน ผู้รู้ หาออนไลน์อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูลในองค์กรจะเป็นข้อมูลคุณภาพ แต่งานที่ทำสื่อ จะเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต เพราะฐานข้อมูลหรือกิจกรรมใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับพีไม่ได้ แต่เป็นการฝึกวิธีคิด แนวคิด ไม่ค่อยได้รับองค์ความรู้ แต่ได้เวลาที่พี่สื่อสารบอกตัวตนของพี” บุคลากร A2

“เรียนรู้จากปัญหา หาวิธีคิดจากตนเอง ทบทวนก่อน จากนั้นอาจขอคำแนะนำจากผู้รู้ เราเจอปัญหา ลักษณะใกล้เคียงกับงานลักษณะใกล้เคียง ถามว่ามีพบปัญหาใหม่ แก้ยังไง เราได้พูดแบ่งปันเหมือนได้ทบทวนตัวเอง ทบทวนงานตัวเอง สิ่งที่เราบอกทำดีแล้วหรือยัง” บุคลากร A4

“เรียนรู้จากข้อผิดพลาดของงาน มีอุปสรรค เกี่ยวกับระบบ เครื่องมือ ปกติเราทำประจำ แต่บางวันเคลมมันเปลี่ยนไป ก็ต้องถาม พี่ที่อาวุโสกว่า ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญด้านนั้นๆ พี่มีปัญหาเทคโนโลยี ได้ความรู้จากน้องที่จับคอมพิวเตอร์ หาในอินเทอร์เน็ต ทุกวันแลกเปลี่ยนกันแบบพี่น้อง ทำแบบไหน แบบนี้ถูกไหม จับต้องไม่ได้ นับครั้งไม่ได้ มีใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยบ้าง เช่น skype line เมล โทรศัพท์ภายใน” บุคลากร A5

“เรียนรู้จากระบบงาน จากสิ่งที่ผิดพลาด หาแนวทางแก้ไข พี่อยู่ฝ่ายฝึกอบรม การลงทะเบียนผ่านระบบ ยังมีช่องว่างช่องโหว่ หาวิธี พี่คิดเสนอหัวหน้า ข้อมูลที่คิดมาจากประสบการณ์ เจอหาแนวทางไข มีการแลกเปลี่ยนพอเจออะไรก็มาแชร์กัน เช่น ครั้งก่อนมีการแก้ระบบ เพราะหมดเขตชำระค่าลงทะเบียนแล้ว แต่ยังไม่จ่ายได้ น้องๆ เสนอทางแก้ สรุปผลลงทำดู” บุคลากร A6

“วัฒนธรรมที่นี่ จะเป็นCQI ทำได้ทุกวัน พบปัญหาและทบทวนหาวิธีแก้ไข พัฒนาในงาน ถ้าเป็นเรื่องเล็กๆ ก็ไม่ได้เป็นเอกสาร วิธีแก้เกิดจากการปฏิบัติ หาแหล่งข้อมูล

จากผู้รู้ อินเทอร์เน็ต ทุกวันมีการพูดคุย เริ่มจากมีประเด็นปัญหา ฝ่ายเราแก้ไม่ได้ ถ้ามข้มฝ่ายที่เคยเกิดแบบเรา แก้อย่างไร ประโยชน์เห็นฝ่ายอื่นพัฒนาในงานเขาได้ไกลมาก เห็นวิถีคิดของเพื่อนร่วมงานชอบที่เรียนรู้วิธีแก้ปัญหา”บุคลากร A7

“สำนักประเมินและรับรอง จะมีKMทุกวันศุกร์ เป็นเรื่องของงาน งานที่ทำได้ดี กับงานที่มีโอกาสต้องพัฒนา ข้อมูลมาจากทุกคนบันทึกปัญหา รายงานจากเจ้าตัว เสียงสะท้อน มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อาวุโสในงาน จากเพื่อนไปอบรมเรียนรู้ และนำมาแบ่งปัน”บุคลากร A8

“พัฒนาเรื่องงาน ลดข้อผิดพลาด เอาความผิดพลาดมาแชร์ในKMสำนัก ลดขั้นตอนทำงาน ประหยัดเวลา คุยกันส่วนใหญ่แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานของแต่ละคน เป้าหมายให้ งานเสร็จ คุยกัน ช่วยให้งานเสร็จเร็ว”บุคลากร A10

“แลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนางาน ปัญหาในงานหาข้อสรุปกัน มีการถามตอบในระหว่างการทำงาน เดินถามคนรับผิดชอบหลัก ทุกคนมีตัวชี้วัด การแบ่งปันช่วยให้เรียนรู้ร่วมกัน แยกย่อยเกิดไรขึ้น หาปัญหา แก้ไขร่วมกัน”บุคลากร A11

(3) ความต้องการเพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้

สิ่งที่บุคลากรต้องการเพิ่มเติมจากการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ที่อาจช่วยให้การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ส่วนใหญ่ต้องการการสรุปประเด็นที่มีการจัดเก็บเป็นระบบ เข้าไปศึกษาได้ง่ายสะดวกทุกที่ทุกเวลา มีเป้าหมายชัดเจน

“สิ่งที่อยากให้มีเพิ่มขึ้น web site ระหว่างคนภายนอกและภายใน”บุคลากร A1

“อยากได้เพิ่มการตั้งเป้าหมายแต่ละกิจกรรม ติดตามผลลัพธ์”บุคลากร A2

“ปัจจุบันถามปัญหามีคนพูดแต่ไม่มีการสรุป ไม่มีที่เก็บข้อสรุป ไม่สามารถควบคุมเวลา ก่อนเริ่มกิจกรรมใหม่อาจต้องทวนครั้งที่แล้วเป็นไง สรุป รีวิวก่อน เริ่มการประชุม หรือกิจกรรม”บุคลากร A4

“ขาดการเก็บที่เป็นระบบทุกคนที่นี้เก่ง มีความพยายามผลักดัน คนกลางที่เก่งและน่าเชื่อถือมาดึงออก อาจติดที่ตัวบุคคลคิดว่าไม่เหมาะตัวเองยังไม่เก่งก็ไม่กล้า ถ้ามีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสรุปประเด็น ฐานกลาง คลังความรู้ก็น่าจะดี”บุคลากร A5

“อยากได้เพิ่มเติม คือมีของรางวัล กิจกรรมจะมีคนอยากร่วม และวิทยากร หากคนนอกมาบ้างเปลี่ยนบรรยากาศ”บุคลากร A6

“อยากได้การสรุปประเด็น เนื้อหาที่เราเรียนรู้ร่วมกัน และประเมินผล
ที่นี้ไม่มีการประเมินผล” บุคลากร A7

“อยากได้ถอดบทเรียนของทุกวันจันทร์กับที่จัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ ”
บุคลากร A8

“อยากได้การสรุปในแต่ละครั้ง ดีเข้าใจง่าย” บุคลากร A10

“อยากให้หาข้อสรุป ไม่นอกประเด็น มิฉะนั้นใช้เวลานานมาก มีสรุปทำ
ฐานข้อมูล ตอนนี้อย่างไม่มี บางทีมีเมลส่งให้บ้างช่วง และอีเมลลบทุกสามเดือนอาจหายไป เขียนชื่อเรื่อง
อีเมลให้สื่อด้วย ได้ไม่ต้องเปิดหาทุกไฟล์ มีการจัดเป็นระบบ” บุคลากร A11

องค์กรประเมินผลการแบ่งปันความรู้ในองค์กรจากปัจจัยนำออกเพราะ
ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม การนำความรู้จากกิจกรรมต่างๆ ไปใช้ในงาน
ของตนเอง การสำรวจความพึงพอใจในงาน เป็นต้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมรูปแบบต่างๆ ยังมีช่องว่าง
ในการสรุปประเด็น และนำไปจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย มีเพียงการส่งอีเมล แต่ก็ได้
ส่งทุกครั้ง ประกอบกับอีเมลมีการทำความสะอาด ลบทุกสามเดือน ซึ่งความรู้ที่สูญหายไป เมื่อ
ต้องการใช้ บุคลากรอาจลืมในรายละเอียดต่างๆ จะหาข้อมูลมาทบทวนก็ยังมี บุคลากรส่วนใหญ่จึง
ต้องการ การสรุปประเด็นหรือความรู้ที่ได้ และมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

4.1.1.4 ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

(1) ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้มาจากการริเริ่มของผู้บริหาร เห็นถึงประโยชน์
และความสำคัญ จึงนำการจัดการความรู้เข้ามาเป็นหนึ่งในเครื่องมือพัฒนาคน พัฒนางาน มีโครงสร้าง
การดำเนินการชัดเจนโดยตั้งฝ่ายจัดการความรู้ มีหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งได้
4 ปีรับผิดชอบชัดเจน เป็นภารกิจหลักในการดำเนินการ กลุ่มเป้าหมายภายในคือบุคลากรทุกคนใน
องค์กร จึงมีการออกแบบให้เหมาะสมโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ในการดำเนินการพบปัจจัยที่สนับสนุน
ช่วยให้การดำเนินการแบ่งปันความรู้ สามารถดำเนินไปได้ตามที่วางแผนไว้ ราบรื่นและเกิดประโยชน์
ได้แก่ 4 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กร บทบาทผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร และการ
ออกแบบการดำเนินการ

- โครงสร้างองค์กร

เนื่องจากองค์กร A มีการตั้งฝ่ายจัดการความรู้ในโครงสร้างองค์กร มี
หัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้รับผิดชอบหลักชัดเจน นอกจากนี้องค์กรยังมีลักษณะโครงสร้างแบบแบน
ราบ (Flat Organization) อำนาจการบังคับบัญชาไม่สูง อาจส่งผลให้เกิดการพูดคุยกันง่าย ทั้ง

แนวนอนเพื่อนร่วมงาน และแนวตั้งคุยกับผู้นำได้ง่าย ทำให้กล้าที่จะพูด แสดงความรู้ในมุมมองของตนเอง ดังข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล

“การขับเคลื่อนมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ที่องค์กรนี้ใช้ยุทธศาสตร์พัฒนาคน คนขับเคลื่อนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนโยบายสร้างโครงสร้างชัดเจน มีผู้ประสานงาน ผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อสร้างและขับเคลื่อน บางแห่งไม่มีโครงสร้าง จึงเป็นคณะกรรมการ บางแห่งไม่มีก็จะมอบหมายใครคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ แต่เรามีโครงสร้างชัดเจน เป็นฝ่ายจัดการความรู้ขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการสร้างกิจกรรม เพื่อให้เห็นผลการขับเคลื่อน มีสรุปความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

“ที่เคยเป็นพนักงานราชการมาก่อน ที่นี้จะไม่ได้เหมือนราชการ สายบังคับบัญชาไม่สูง เข้าถึงผู้บริหารได้มากกว่าราชการ ผู้บริหารก็ไม่ได้ถือตัว มาร่วมกิจกรรมด้วยตลอด” บุคลากร A9

- ภารกิจและบทบาทผู้รับผิดชอบ

มีผู้รับผิดชอบหลัก บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ การจัดการความรู้ เป็นงานหลัก และดำรงตำแหน่งมา 4 ปี ซึ่งมีประสบการณ์ เห็นพัฒนาการของการสร้างระบบการจัดการความรู้มาพอสมควร มีการดำเนินการออกแบบ วางแผน ศึกษา และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้การแบ่งปันความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เกิดประโยชน์ จึงได้รับการยอมรับและร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร เมื่อเห็นช่องว่างการดำเนินการในแต่ละปี ก็วางแผน ออกแบบปิดช่องว่างเหล่านั้น เป็นการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด โดยองค์กรมีความเชื่อว่าการดำเนินการควรมีผู้รับผิดชอบหลัก และเป็นงานหลัก เพื่อให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ กระตุ้น และดำเนินอย่างสม่ำเสมอ ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ความเก่งของคนดำเนินการ ทั้งคนนำ และเก็บดึงข้อมูล การดำเนินการจึงพัฒนา แต่ก่อนเวียน ปัจจุบันคนหลักๆ ” บุคลากร A4

“...คนนำกิจกรรม มีศาสตร์อะไรอย่างหนึ่ง หมอ ping ไม่ได้บังคับ แต่คนจะพูดออกมาเอง...” บุคลากร A7

“งานมีเจ้าภาพ มีคนรับผิดชอบจึงทำให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่น่าเบื่อและอยากเข้าร่วมกิจกรรม ” บุคลากร A9

- ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร

ผู้นำสูงสุด หรือ ผู้อำนวยการสนับสนุน มีส่วนร่วมหาความรู้มาด้วยตนเอง นำมาลองใช้ในองค์กร สนใจเข้าร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้ง ยกเว้นในวันที่ติดภารกิจภายนอก

และมีการกระตุ้นบุคลากรอยู่เสมอ ให้โอกาส ไม่มีผิดมีถูก เพื่อให้บุคลากรกล้าพูด แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

“สิ่งที่สนับสนุน ผู้นำสูงสุด เห็นความสำคัญ สนับสนุนต่อเนื่อง”

ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

“ผู้นำสนับสนุน ถ้าผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญ บุคลากรในองค์กรก็อาจไม่ให้ความสำคัญไปด้วย”บุคลากร A1

- นโยบายและการออกแบบการดำเนินการ

การออกแบบ รูปแบบกิจกรรม จัดให้มีพื้นที่ หรือเวทีให้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีประเด็นความรู้ที่น่าสนใจ การสร้างบรรยากาศในกิจกรรม มีความสนุกสนาน น่าสนใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน รวมไปถึงการวัดผลที่เหมาะสม ช่วยให้การแบ่งปัน ความรู้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

“จัดเวที ให้กิจกรรมสนุก ตั้งใจที่ดี เป็นการกระตุ้น ถ้าตั้งใจไม่ดี ก็จะแปลกคนไม่ค่อยแชร์ มีงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินการ” ผู้บริหาร

“การเคารพให้เกียรติ ฟังความคิดผู้อื่น และมีเวทีให้กล้าแสดงความคิดเห็น ”บุคลากร A1

“บรรยากาศกันเอง จริงใจ แบ่งปันแล้วใช้ได้จริงหัวข้อเกี่ยวกับงาน ผู้นำสามารถสร้างบรรยากาศ สื่อวัฒนธรรมเน้นพูดคุย เน้นมิติด้านจิตใจ เข้านั้งสมาธิ แคร่ความรู้สึกกัน”บุคลากร A2

“ความต้องการลดปัญหา เป็นสิ่งที่อยากรวมกลุ่มแบ่งปันพูดคุย โดยมีพื้นที่ให้ จับกลุ่ม เช่น จับกลุ่มคุยกัน งานฟอรัมปีที่แล้วพบปัญหาอะไร แก้ยังไง ได้คุยแลกเปลี่ยน ป้องกันไม่ให้เกิด ถ้าเกิดรู้วิธีแก้ และบรรยากาศ กิจกรรมสนุกสนานจะช่วยให้พูดมากขึ้น” บุคลากร A4

“สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนคนนำกิจกรรมมีส่วน ประเด็น ออกมาให้ชัดเจน ในที่ประชุม ไม่มีผู้นำมันก็ดำเนินไปไม่ได้ และการโยนโจทย์เป็นสิ่งสำคัญ เช่น ใน Monday KM ให้โจทย์งานฟอรัม มีใครกังวลใจไหม ปีที่ผ่านมามีปัญหาอะไร”บุคลากร A7

“สิ่งที่ช่วยสนับสนุน นโยบาย แต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญต่าง จึงมี เรื่องมาแบ่งปัน จูงใจด้วยเรื่องราว และผู้ดำเนินกิจกรรม สามารถทำให้อยากแบ่งปัน สนุกไปกับมัน” บุคลากร A8

“ด้วยกลุ่มย่อย พูดคุยกันง่าย บรรยากาศกันเอง เรื่องเกี่ยวกับงาน ด้วยงานที่จะเดินต่อ ต้องคุยกับเพื่อน และหัวข้อที่มีความรู้ถึงจะกล้า มั่นใจในเรื่องนั้น”บุคลากร A10

“ตัวชี้วัดเป็นตัวกระตุ้นทุกสำนักต้องมี ตัวชี้วัดแฝงอยู่ใน CQI ตัวชี้วัด
กพร และความปลอดภัย” บุคลากร A11

(2) ปัจจัยอุปสรรคการแบ่งปันความรู้

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจอยู่ใน
บริบทที่ไม่เอื้อ ต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น ตัวบุคคล ภาระงาน ทักษะคติ อคติ และผู้นำในทีมย่อยที่จะ
ส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้เกิดจนเป็นวัฒนธรรม

- ผู้นำทีมย่อย

แม้ว่าผู้นำ ทั้งผู้บริหารสูงสุด หรือผู้นำกิจกรรมต่างๆ จะเป็นปัจจัยที่
สนับสนุน แต่ถ้าผู้นำทีมย่อยมีความเข้าใจในแนวคิดและเป้าหมายของการดำเนินการไม่ตรงกัน เช่นใน
แต่ละสำนักไม่ให้ความสำคัญในการดำเนินการในทีมย่อยของตนเอง ผู้นำสามารถกลายเป็นอุปสรรค
ต่อการแบ่งปันความรู้ได้ ดังข้อมูลผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“อุปสรรค ยังไม่เข้าไปฝังอยู่ยังเป็นอยู่ในกิจกรรมปกติ เริ่มมีหนึ่ง
สำนัก มีคนตั้งใจในส่วนงาน รักที่จะทำ ชักชวนคนมาทำ ทำในสำนักของเขา หวังว่าจะเริ่มทุกสำนัก
ใช้เวลาสักพัก” ผู้บริหาร A1

“อุปสรรค ความเข้าใจผู้นำระดับต้น กลาง KM มีประเด็นวิชาการ
แนวคิดหลากหลาย ถ้าเข้าใจไม่ตรงกัน จะขับเคลื่อนไปไม่ได้” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ A1

“อุปสรรคผู้นำในทีมย่อย ถ้าหัวหน้าทีมไม่ได้ให้ความสำคัญ ลูกน้อง
หรือคนในทีมก็อาจละเลย เช่น ไม่ทำ AAR CQI” บุคลากร A1

- ปัจเจกบุคคล

บุคลากรบางท่าน มีลักษณะปัจเจกบุคคลที่ไม่เอื้อต่อการแบ่งปัน
ความรู้ เช่น เกรงกลัวความอาวุโส มีอคติ ทักษะคติไม่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ รวมถึงบุคลิกภายนอกที่
นิ่ง ขรึม ทำให้บุคคลอื่นไม่กล้าเข้าไปแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ดังข้อมูลผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ปัจเจกบุคคล มีอคติ ทักษะคติเชิงลบ” บุคลากร A2

“บุคคลความเป็นตัวตนที่ไม่ชอบแบ่งปัน” บุคลากร A4

“บุคลิกภายนอกบางคนทำให้ไม่กล้าเข้าไปคุย และอาจติดที่เราคิดว่า
ไม่เหมาะสม ตัวเราเองยังไม่เก่ง ก็ไม่กล้าบอกคนอื่น ไม่รู้ว่าคุณสมบัติของเรามีประโยชน์” บุคลากร A5

“อคติของบุคคลเป็นอุปสรรค บางที่เราไม่รู้ใครคิดยังไง การที่เขาไม่
แสดงความคิดเห็นแปลว่าเขาอาจไม่โอเค กิจกรรมก็ไม่สามารถเดินไปได้” บุคลากร A7

“บรรยากาศที่กดดันทำให้ไม่กล้าออกจาก safety zone” บุคลากร

A8

“ความปลอดภัย ถามได้แต่อย่าจี้ ล้วงลึก เรารู้ลึกก็อัด และทำให้รู้สึกแบบไม่พูดดีกว่า ประโยคที่ถาม คำถามเครียด เชิงวิชาการเป็นอุปสรรค” บุคลากร A9

“ความต่างระหว่างวัย ไม่กล้าแสดงออกทั้งหมด” บุคลากร A10

“อุปสรรค ความปลอดภัยจากคน พุดไปแล้วมีข้อดีข้อเสีย คนก็ถามต่อ คุณคิดไง คิดไร ได้ตอบมากขึ้นแล้วแต่เรื่อง ถ้ามีคนแชร์น้อย บางทีมีสิ่ง นำเสนอดี เรียกเลย ให้พูด ช่วยกันหน่อย fa กระตุ้น” บุคลากร A11

ปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ได้แก่ โครงสร้างองค์กร บทบาท ผู้รับผิดชอบ ผู้นำสูงสุด และการออกแบบการดำเนินการ ในทางกลับกันอุปสรรคจากการดำเนินการก็สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ในองค์กร A อุปสรรคเกิดขึ้นจาก ปัจเจกบุคคล บรรยากาศที่รู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่พูดดีกว่า ความอาวุโส ทศนคติที่หวงความรู้ มีอคติกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึง ภาระงาน อาจทำให้ไม่สนใจร่วมกิจกรรมอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือจากการทำงาน และผู้นำทีมย่อย ที่อาจไม่ให้ความสำคัญ หรือเข้าใจแนวทางดำเนินงาน เป้าหมายไม่ตรงกับ แนวคิดการดำเนินการแบ่งปันความรู้ ภายในองค์กร

4.1.2 องค์กร B

4.1.2.1 กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้

เนื่องจากหนึ่งในพันธกิจขององค์กรคือ เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับ สถานการณ์ดำเนินงานด้านก๊าซเรือนกระจก รวมถึงการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับสถานการณ์ดำเนินงานด้านก๊าซเรือนกระจก และการจะดำเนินการตามพันธกิจได้นั้น องค์กรต้องการองค์ความรู้ที่ครอบคลุม มีความทันต่อสถานการณ์ จากภายในสู่ภายนอก นั่นคือ บุคลากรต้องมีความรู้ ที่ถูกต้อง เหมาะสม มีความเป็นปัจจุบัน เพื่อสื่อสารไปยังสังคมภายนอกได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม จึงมีการ ประยุกต์จัดการความรู้ในองค์กร มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับแบ่งปันความรู้ กลุ่มเป้าหมายคือ บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ที่เหมาะสม เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอีกหนึ่งวิธี องค์กรจึงมอบหมายให้เป็นหนึ่งในภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีตัวชี้วัดชัดเจน เนื่องจากเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้ เป็นวิธีที่ได้ผลรวดเร็ว เกิดการต่อยอดความรู้ เข้าใจ และเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกัน เกิดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมให้แก่คนรุ่นหลังเข้ามาดำเนินงานต่อได้

“จุดเริ่มต้น พี่เพิ่งเข้ามาอยู่ไม่นานนัก ลังเกต เป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อพัฒนาคน สถานที่อื่น ที่เคยทำก็จะเป็น ตามของพร 7ขั้นตอน ตัวชี้วัดที่ราชการต้องทำ แต่เราทำเพื่อพัฒนา ยังไม่มีกระบวนการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ฝ่ายงานบุคลากรหรือทรัพยากร มนุษย์วางแผนจัดทั้งปี ทำตารางให้สำนักศูนย์ จัดสถานที่ อำนวยความสะดวก แต่ละสำนักมาจัด ย่อย ความรู้มาแล้ว ดึงความรู้แต่ละคนมาแบ่งปัน เราเป็นฝ่ายสนับสนุนให้ช่วยสนับสนุน เป็นลักษณะ

กิจกรรม แต่ละสำนักศูนย์จะเลือกเรื่อง กิจกรรม เครื่องมือจะเป็นลักษณะอบรม กิจกรรมภายใน ผลลัพธ์ อยากรู้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคน พัฒนางองค์กร และในอนาคตมีการจัดระเบียบจะทำให้คนรุ่นใหม่ เข้ามาเห็นภาพรวมทั้งหมดในกระบวนการทำงาน เรียนรู้จากคู่มือ งานในองค์กรจะเร็วขึ้น สนับสนุนยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร ด้วยการพัฒนาคน” ผู้บริหาร B1

“เริ่มต้นจากผู้อำนวยการประชุมทุกเดือน ส่งไปสัมมนาต่างประเทศ ทั้ง เทคนิค และสถานการณ์โลก แต่ไม่มีการแบ่งปันกับบุคลากรในองค์กร เสนอให้แต่บอร์ดผู้บริหาร เลย มีดำริ ให้มี KM เพื่อแบ่งปันสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร เริ่มจากจัด KM เดือนละหนึ่งครั้งคือการ แลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่ได้พบเจอมาได้ไปสัมมนาหรือไปอบรมจากภายนอกก็นำมาแบ่งปันกัน และสรุปการดำเนินงานในรอบหนึ่งเดือนจะจัดทุกวันที่หนึ่งของเดือน ให้เจ้าหน้าที่รับทราบ สถานการณ์ของโลก ” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ โดยมีกระบวนการเริ่มต้นที่ ผู้อำนวยการ มอบหมายให้ฝ่ายงานบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ จากนั้นหัวหน้าฝ่ายงานบุคลากร มุ่งให้ความสำคัญกับประเด็นการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาคน จึงออกแบบกิจกรรมที่ให้ทุกคนในสำนักมาพบกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เกิด กิจกรรม KM วันต้นเดือนในช่วงพักกลางวัน โดยฝ่ายงานบุคลากรเป็นผู้อำนวยการความสะดวก ทำตาราง การหมุนเวียนเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมของแต่ละสำนัก จากนั้นในแต่ละสำนักเริ่มจากการระบุนวัตกรรมที่ จำเป็นสำหรับหน่วยงาน เช่น ประเด็นเกี่ยวกับการลดก๊าซเรือนกระจกในภาคครัวเรือน การพัฒนาที่ สะอาด จากนั้นสรรหา เพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นทั้งจากภายนอก ออกไปอบรม พูดคุยกับลูกค้า ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และจากภายในองค์กร ได้แก่ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน นำมาแบ่งปันทุกวันผ่านเสียง ตามสาย และรายเดือนผ่าน กิจกรรม KM วันต้นเดือน มีการจัดเก็บบนอินทราเน็ต ห้องสมุด กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้รวมอยู่ในงาน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน

(1) วางแผนตารางกิจกรรม

ฝ่ายงานบุคลากรวางแผน ตารางกิจกรรมการหมุนเวียนแบ่งปันความรู้ ของแต่ละสำนักในรอบ 1 เดือน โดยวางแผนทั้งปี และดำเนินการส่งให้แต่ละสำนักผ่านอีเมล ส่วน กิจกรรมเสียงตามสาย ร่วมมือกับฝ่ายสื่อสารองค์กรจัดตารางให้บุคลากรทุกคนในองค์กรหมุนเวียนมา พูด เนื่องจากผู้รับผิดชอบการแบ่งปันความรู้มีเพียง 2 คนคือหัวหน้าฝ่ายงานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ งานบุคลากรอีก 1 คน ซึ่งดูแลทั้งงาน HRM HRD และ KM ด้วยภาระงานที่มาก รวมถึงเชื่อว่าองค์ ความรู้ที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานจริง ได้ประโยชน์มากกว่า ที่ฝ่ายงานบุคลากรจะเป็นผู้ระบุเพียงฝ่ายเดียว

ว่าองค์ความรู้นี้เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็น จึงมีการดำเนินงานลักษณะหมุนเวียนทุกสำนักเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ โดยฝ่ายงานบุคลากรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ อาหาร เครื่องดื่มและอื่นๆ เป็นต้น การออกแบบเช่นนี้เนื่องจากผู้รับผิดชอบมีมุมมองว่ารูปแบบเช่นนี้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มีการจัดพื้นที่ในแต่ละสำนักแยกจากการเป็นห้องเป็นโซนของแต่ละสำนัก การใช้เสียงตามสายจึงน่าจะเหมาะสม ประกอบกับงานส่วนใหญ่เป็นลักษณะโครงการ ต้องออกไปพบลูกค้าภายนอก กิจกรรม KM วันต้นเดือนจึงน่าจะเหมาะสม ช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรได้มาพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ความรู้ระหว่างกันทั้งองค์กร

“งานที่นี้ส่วนใหญ่เป็นโครงการ เป็นโปรเจกต์ แบ่งรับผิดชอบภาคอุตสาหกรรม ภาคครัวเรือน เช่น เป้าหมายใหญ่ปีนี้ลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ห้าแสนตันก็แบ่งฝ่ายหรือแต่ละหน่วยละ แสน สองแสน คนในองค์กรจะอยู่กันครบทั้งหมดน้อยมาก กิจกรรม KM วันต้นเดือน มีส่วนช่วยให้ทุกคนได้มาพบกัน คุยกัน แบ่งปันสิ่งต่างๆ ในรอบ 1 เดือนที่ผ่านมา”
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

ครั้งที่	CEO Meeting (15.00 - 17.00 น.)	K.M. (12.00 - 13.00 น.)
1	วันอังคารที่ 17 มกราคม 2560	วันพุธที่ 4 มกราคม 2560 (ตจก.)
2	วันอังคารที่ 21 กุมภาพันธ์ 2560	วันพุธที่ 1 กุมภาพันธ์ 2560 (สพว.)
3	วันอังคารที่ 21 มีนาคม 2560	วันพุธที่ 1 มีนาคม 2560 (สสอ.)
4	วันอังคารที่ 18 เมษายน 2560	วันจันทร์ที่ 3 เมษายน 2560 (สอก.)
5	วันอังคารที่ 16 พฤษภาคม 2560	วันจันทร์ที่ 1 พฤษภาคม 2560 (กพพ./ตสน.)
6	วันอังคารที่ 20 มิถุนายน 2560	วันพฤหัสบดีที่ 1 มิถุนายน 2560 (สนย.)
7	วันอังคารที่ 18 กรกฎาคม 2560	วันจันทร์ที่ 3 กรกฎาคม 2560 (สพธ.)
8	วันอังคารที่ 15 สิงหาคม 2560	วันอังคารที่ 1 สิงหาคม 2560 (สวป.)
9	วันอังคารที่ 19 กันยายน 2560	วันจันทร์ที่ 4 กันยายน 2560 (สพค.)
10	วันอังคารที่ 17 ตุลาคม 2560	วันจันทร์ที่ 2 ตุลาคม 2560 (ตจก.)
11	วันอังคารที่ 21 พฤศจิกายน 2560	วันพุธที่ 1 พฤศจิกายน 2560 (สพว.)
12	วันอังคารที่ 19 ธันวาคม 2560	วันศุกร์ที่ 1 ธันวาคม 2560 (สสอ.)

ภาพที่ 4.10 สรุปกำหนดการประชุม และกิจกรรม KM

ที่มา เอกสารองค์กร B

(2) ระบุความรู้ที่จำเป็น

แต่ละสำนัก เมื่อได้รับตารางเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมแล้ว จะกำหนดประเด็น ความรู้ที่เหมาะสมในขณะนั้น และมอบหมายบุคลากรเป็นวิทยากร หาความรู้จัดเตรียมความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือความรู้เชิงวิชาการ ความรู้ที่จำเป็นในงานที่รับผิดชอบ และความรู้ทั่วไป ที่สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน เพราะองค์กรมีแนวคิดว่าบุคลากรในองค์กรต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย มีสมดุลชีวิต (Work life balance) เช่น การรับมือกับสภาวะอากาศที่เปลี่ยนแปลง และการผูกปิ่นโตข้าว เป็นต้น

(3) สรรหาและรวบรวมจากภายใน และภายนอกองค์กร

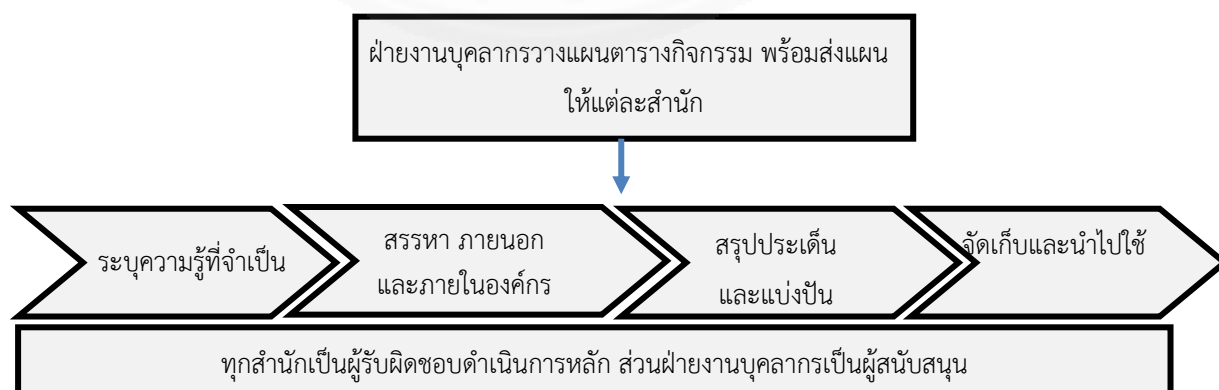
สรรหาองค์ความรู้เชิงวิชาการ จากผู้เชี่ยวชาญในองค์กร เอกสารรายงานต่างๆ และอินเทอร์เน็ต ในส่วนประเด็นความรู้ทั่วไป หาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เช่น โครงการปิ่นโตข้าว โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพ มีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่ได้จากประสบการณ์ทำงาน และใน ส่วนความรู้ทั่วไป ให้อิสระในการระบุมุมมองและที่มา เนื่องจากเชื่อว่าบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย ความเห็นว่าเรื่องนี้ประโยชน์กับตนเอง ก็น่าจะเป็นประโยชน์กับบุคคลอื่นด้วย

(4) สรุปประเด็น และดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้

ผู้ที่รับผิดชอบพูดแบ่งปันความรู้ สรุปประเด็นความรู้ที่จำเป็นขององค์ความรู้เหล่านั้น ให้มีประเด็น กระชับ เพื่อให้ผู้ร่วมกิจกรรมเข้าใจง่ายใช้เวลาในการทำกิจกรรมไม่นาน และไม่มากจนผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้สึกเบื่อ และไม่สนใจ

(5) จัดเก็บ และนำไปใช้

จัดเก็บสรุปเป็นรายงาน โหลดไว้ในอินทราเน็ต บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ที่แบ่งปันไปใช้ปรับแผน หรือเป็นข้อมูลประกอบในการปฏิบัติงานต่างๆ สามารถสรุปกระบวนการและขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ได้ดังภาพที่ 4.11 กระบวนการแบ่งปันความรู้ขององค์กร B



ภาพที่ 4.11 กระบวนการแบ่งปันความรู้ขององค์กร B

ที่มา ผู้วิจัย

4.1.2.2 รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

รูปแบบกิจกรรมที่เป็นการแบ่งปันความรู้ ในส่วนของ Tacit Knowledge จะจัดเป็นกิจกรรม ไม่ได้รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน รูปแบบปฏิสัมพันธ์ สร้างพื้นที่ เวที ให้บุคลากรได้มาพบปะกัน มีการดำเนินการโดยประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมขององค์กร เช่น แต่ละสำนักจะแยกโซน และส่วนใหญ่เป็นงานโครงการ บุคลากรต้องออกนอกสถานที่ จึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อมารวมกัน 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อมาแบ่งปันความรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับการดำเนินการในรอบเดือนนั้น ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักที่ฝ่ายงานบุคลากรออกแบบสำหรับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ไม่ได้มีการนำโมเดลของนักวิชาการท่านใดมาใช้ เป็นลักษณะของการประชุม เวทีถามตอบ พัฒนามาจากในอดีตที่ดำเนินการเพียงกลุ่มผู้บริหาร นำมาดำเนินการในลักษณะเดียวกันเพียงแต่กลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนไป ไม่ใช่เพียงระดับบริหาร แต่เป็นบุคลากรทุกคนในองค์กร เครื่องมือที่นำมาใช้เป็นลักษณะของ Storytelling เช่น Successful Storytelling เป็นต้น ในส่วนของ Explicit Knowledge จะอยู่ในรูปแบบวิธีเอกสาร เช่น รายงาน ฐานข้อมูล ห้องสมุด และห้องสมุดออนไลน์ เครื่องมือที่นำมาช่วยคือ เทคโนโลยี ในการดำเนินงานผู้รับผิดชอบดำเนินการ เน้นที่ง่าย สะดวก และต่อยอดจากสิ่งที่ทำอยู่แล้ว



ภาพที่ 4.12 บรรยากาศของกิจกรรม KM วันต้นเดือน
ที่มา ผู้วิจัย

“กระบวนการหรือโมเดลยังไม่ได้มีการนำของนักวิชาการท่านใดมาปรับใช้ เพียงแต่เริ่มดำเนินการจัดทำรายงาน จะอยู่ในชั้นหนังสือและห้องสมุดให้บุคลากรสามารถ หยิบอ่านได้ตลอดเวลาพร้อมทั้งโหลดลงในอินเทอร์เน็ต และกิจกรรมที่พัฒนามาจากเดิมที่มีบุคลากรไปอบรม ดูงาน ต่างประเทศแล้วต้องกลับมาบรรยายให้ผู้บริหารฟัง ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรฟัง” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

“การนำเสนอการแบ่งปันความรู้ในรูปของการเล่าเรื่อง เสียงตามสาย
การอบรม กิจกรรมKM วันต้นเดือน ประชุม การทำงานเป็นทีม” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

The image shows two screenshots of a web application interface. The top screenshot displays a list of KM items under the heading 'องค์ความรู้' (Knowledge). The table below shows the following data:

No.	Title	Department	Author	Date
1	สรุปประมาณ ปี 2560 : เอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รพช. (ฉบับวิชาการ)	สำนักบริหารการ (สสค.)	น.ส.ศิริฉวี มงคลธนาธิกร์	2559-10-14 13:20:44
2	Horoscope 2016 (คำขวัญ)	สำนักบริหารการ (สสค.)	น.ส.บุษกรธรรม ชานบุษย์	2559-04-04 08:28:12
3	Basic GHG Inventory System (ฉบับวิชาการ)	สำนักบริหารการ (สสค.)	น.ส.บุษกรธรรม ชานบุษย์	2559-04-04 08:28:12
4	สรุปใจใต้ไร่ทะเล (คำขวัญ)	สำนักบริหารการ (สสค.)	น.ส.บุษกรธรรม ชานบุษย์	2559-04-04 08:28:12
5	แนะนำศูนย์บริการบนนาชาวดิฉันการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (ฉบับวิชาการ)	สำนักบริหารการ (สสค.)	น.ส.บุษกรธรรม ชานบุษย์	2559-04-04 08:28:12

The bottom screenshot shows a detailed view of a KM item, likely the 'สรุปประมาณ ปี 2560' item. It includes a title, a description, and a list of authors: น.ส.ศิริฉวี มงคลธนาธิกร์, น.ส.บุษกรธรรม ชานบุษย์, and น.ส.ศิริฉวี มงคลธนาธิกร์. The interface also shows a sidebar with navigation options and a search bar.

ภาพที่ 4.13 ฐานข้อมูลคลังความรู้ขององค์กร B
ที่มา ผู้วิจัย



ภาพที่ 4.14 บอร์ดประชาสัมพันธ์ขององค์กร B
ที่มา ผู้วิจัย

“มีกิจกรรม KM วันต้นเดือน เสียงตามสาย ทำให้กล้าพูดมากขึ้น หมุนเวียนกันให้ทุกคนได้พูด หมุนเวียนในทุก 8 สำนัก และอินทราเน็ต ดูแค่เรื่องทั่วไป รายงาน แต่ถ้าเป็นเรื่องเฉพาะจะถามผู้รู้” บุคลากร B1

“มีรูปแบบประชุม ส่งเมล โอนไลน์ เดินไปถาม face to face สัมมนา งานผมทำเป็นทีมต้องคุยกันอยู่แล้ว และมีกลุ่มสื่อสารองค์กร กับ hr หาความรู้มาแบ่งปันผ่านเสียงตามสาย และ KM วันต้นเดือน” บุคลากร B2

“เคยร่วมกิจกรรม ออก สัมพันธ์ อบรม เสียงตามสาย เราได้ข้อมูลมา ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อน ใช้อินทราเน็ต ไลน์กลางองค์กร ระหว่างสำนัก ข้อมูลที่สำคัญจะใส่ในอินทราเน็ต หรือแบ่งปันผ่าน เมลส่วนบุคคล tgo information” บุคลากร B3

“อบรม เสียงตามสาย หมุนเวียนแต่ละสำนัก มาเผยแพร่ให้รับทราบ ข่าวประเด็นขณะนั้น” บุคลากร B4

“แลกเปลี่ยนกับเพื่อน การสอนงานจากหัวหน้า เสียงตามสาย กิจกรรม KM ประชุม รายงาน เก็บแฟ้มที่สำนัก” บุคลากร B5

“กิจกรรม KM กิจกรรม Outing ทำให้กล้าแสดงออก และสร้างความสัมพันธ์” บุคลากร B6

“มีคุยในสำนัก เช่น งานสำนักหนึ่ง เกี่ยวกับสำนักเรา ใช้คนเราเข้าไป สำนักเขา แล้วมาบอกต่อภายในสำนักเรา ประชุม กิจกรรม KM พักกลางวัน ประเด็นไม่ตรงกับงาน เป็นการเพิ่มความรู้นี้ใหม่ๆ แต่ไม่สามารถใช้กับงานได้” บุคลากร B7

“CSR KM แต่ละสำนักหาเรื่อง วิชาการ และทั่วไปมาพูด เลี่ยงตามสาย กิจกรรมจัดอบรม เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ บางเรื่องที่ไม่รู้เราก็ดูและนำมาใช้ได้ เช่น ในกิจกรรมมี พูดคุยเรื่องกฎระเบียบในการจัดซื้อจัดจ้าง ก็นำมาใช้ได้ รู้ว่าต้องระวัง มีกฎแบบนี้ด้วย” บุคลากร B8

“รูปแบบที่เคยเข้าร่วม มีการฝึกอบรม CSR KM เลี่ยงตามสาย” บุคลากร B9

องค์กรมองการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยในการแบ่งปันความรู้ใน องค์กรภาพรวม เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเป็นโปรเจก การทำงานเป็นทีม ที่ต้องแลกเปลี่ยน พูดคุย กันตลอดเวลาอยู่แล้ว แต่เป็นเพียงในทีมตนเอง ในโปรเจก หรือฝ่ายของตนเองเท่านั้นซึ่งก็เป็นการ แบ่งปันความรู้ที่ดำเนินการรวมอยู่ในการปฏิบัติงาน นอกจากการทำงานเป็นทีม ยังมีเพื่อนช่วยเพื่อน ประชุม สัมมนา เป็นต้น โดยไม่ได้เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ ประกอบกับ ด้วยลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องออกไปพบลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งจะเกิดองค์ความรู้ ที่สำคัญมากมาย การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งให้บุคลากรได้มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ระหว่างกันทั้งองค์กรได้ รูปแบบของกิจกรรมไม่รวมอยู่กับการปฏิบัติงาน ในรูปแบบกึ่งทางการเดือน ละ 1 ครั้งใช้วิธีปฏิบัติสัมพันธ์ คือกิจกรรม KM วันต้นเดือน ที่ให้ทุกสำนักได้รับผิดชอบสรุปประเด็น ความรู้ที่จำเป็น มาแบ่งปันช่วงพักกลางวัน และร่วมมือกับฝ่ายสื่อสารองค์กรในการแบ่งปันความรู้ ข่าวสาร ในทุกวันผ่านเสียงตามสาย โดยให้ทุกคนในแต่ละสำนักหมุนเวียนกันเช่นเดียวกับกิจกรรม KM วันต้นเดือน ความรู้แบ่งปันจะมีสองส่วนคือ ความรู้เชิงวิชาการ และความรู้ทั่วไป เครื่องมือที่ นำมาใช้จะอยู่ในลักษณะบูรณาการ ในเรื่องความรู้ทั่วไปจะเป็นลักษณะการเล่าเรื่อง ส่วนความรู้เชิง วิชาการเป็นการทบทวนการปฏิบัติงาน หลักๆ เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ นำปัญหามาหา ทางแก้ไขร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันในรูปแบบของวิธีเอกสาร เช่น รายงาน ฐานข้อมูล บอร์ด ประชาสัมพันธ์ ห้องสมุด และห้องสมุดออนไลน์ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการเป็นช่อง ทางการสื่อสาร เข้าถึงความรู้ เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ค แอปพลิเคชัน Carbon4thai เป็นต้น โดยมีความเชื่อ ว่าการแบ่งปันความรู้ มีการดำเนินอยู่แล้วในองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานเป็นทีม การประชุม รายงานต่างๆ ที่ส่งถึงกัน แต่จะเกิดประโยชน์มากขึ้นถ้ามีเวที หรือพื้นที่ให้ทุกคนในองค์กรได้มาพบปะ แลกเปลี่ยนกัน เพราะองค์กรจะขับเคลื่อนไปได้ก็ด้วยทุกคน ทุกส่วนงาน ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน

4.1.2.3 การประเมินผลจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึงพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมหาขนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

(1) รูปแบบการประเมินผล

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการแบ่งปันความรู้คือ ความรู้ ที่จำเป็นและมีความเป็นปัจจุบัน พื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคน พัฒนางาน การประเมินผลว่าการแบ่งปันความรู้ ทำให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น และบุคลากรนำไปใช้ในงานหรือไม่นั้น ไม่มีการวัดที่ชัดเจน แต่ใช้การกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPI จำนวนการร่วมกิจกรรม เป็นการวัด โดยเชื่อว่าถ้าคนเข้าร่วมกิจกรรม ได้มาพูดคุย แลกเปลี่ยนกัน จะได้ข้อสรุปองค์ความรู้ ที่เป็นปัจจุบัน ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge ในตัวบุคลากร และ Explicit Knowledge จัดเก็บบนอินทราเน็ตเป็นไปตามกลยุทธ์ การปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อบริการจัดการก๊าซเรือนกระจก ให้บรรลุยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร

“ผลลัพธ์ อยากรู้ได้ความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคน พัฒนางาน และในอนาคตมีการจัดระเบียบความรู้ให้ดึงมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ตัวชี้วัดของกิจกรรม KM ที่จัดขึ้นจะมีเป็น KPI ต้องเข้าร่วมกิจกรรมร้อยละ 80 เกิดกระบวนการจัดทำแผน ขั้นตอนการดำเนินงาน คู่มือ ติดตามงาน ส่งผลให้เห็นภาพรวมทั้งหมดในกระบวนการทำงาน งานในองค์กรจะเร็วขึ้น” ผู้บริหาร

“ไม่มีการวัดการแบ่งปันความรู้เป็นรูปธรรม แต่ผ่านการสังเกตและโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กรค่อนข้างจะเป็นในลักษณะโครงการเป็นทีมนั้น จะไม่ค่อยได้มีการร่วมแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรในภาพรวม แต่จะเป็นการพูดคุยประชุมแลกเปลี่ยนกันภายในโครงการของตนเอง ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ทุกคนจะยึดเป้าหมายหลักคือเป้าหมายใหญ่ขององค์กร โดยแต่ละโปรเจกต์หรือแต่ละส่วนจะมีตัวชี้วัดหรือเป้าหมายของตนเอง เช่นเป้าหมายใหญ่ปีนี้ลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ห้าแสนตันก็แบ่งฝ่ายหรือแต่ละหน่วยละ แสน สองแสนตัน การจัดการความรู้ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ทางอ้อมจากการพัฒนาคนให้มีความรู้ใหม่ใหม่ที่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของฝ่าย และแต่ละฝ่ายร่วมกันชวนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

“เวลาที่จัดกิจกรรม เป็นช่วงที่พักกลางวัน กินข้าวเสร็จร่วมกัน แต่บางคนติดงานออกไปข้างนอกบ่อย ต้องเตรียมตัว ก็ไม่ได้เข้า บางคนไม่ได้เข้า ไม่มีสรุปรายงานให้ตามดูได้ และไม่มีการติดตามผลที่ได้จากกิจกรรมว่ามีการดำเนินการอะไรต่อยอด” ผู้ให้ข้อมูล B1

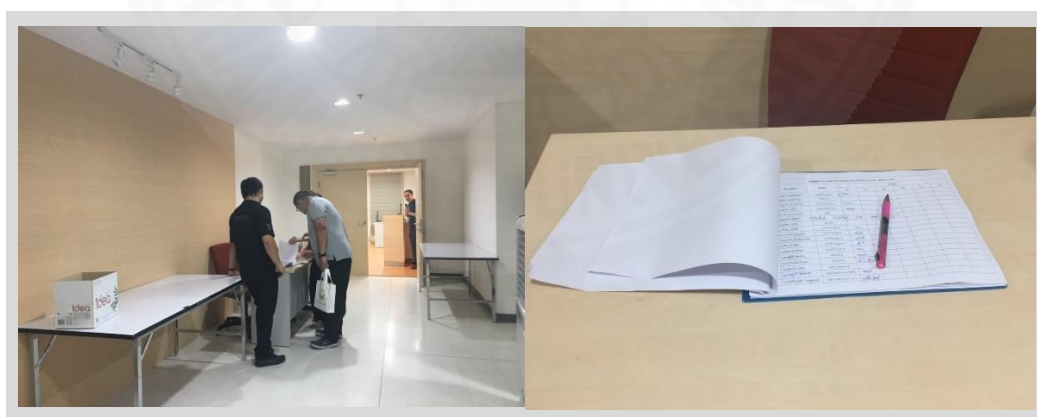
จากเอกสารการประเมินของฝ่ายงานบุคลากรพบว่ามีส่วนของการประเมินกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ หรือกิจกรรม KM วันต้นเดือน ประเมินจากจำนวนการเข้าร่วม

กิจกรรม KM ควรจะไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ประกอบกับเอกสารสรุปผลการดำเนินการ กิจกรรม KM เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างและการพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อบริหารจัดการ ก๊าซเรือนกระจก ขับเคลื่อนให้บรรลุยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร

หน้าที่ตาม JD ของ ผู้รับการประเมิน (ระบุเลขข้อของหน้าที่ เรียงตามลำดับ) (1)	ตัวชี้วัดผลงาน (2)	แหล่งงาน (3)	เกณฑ์การวัด (4)				
			1	2	3	4	5
ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย - การเข้าร่วม กิจกรรม KM	จำนวนการเข้าร่วม กิจกรรม KM	ประจำ	เข้าร่วม กิจกรรม KM ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40	เข้าร่วม กิจกรรม KM ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50	เข้าร่วม กิจกรรม KM ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	เข้าร่วม กิจกรรม KM ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	เข้าร่วม กิจกรรม KM ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ภาพที่ 4.15 หลักเกณฑ์การประเมินการเข้าร่วมกิจกรรม KM
ที่มา เอกสารองค์กร B

จากการสังเกตการจัดกิจกรรมมีการให้ลงชื่อเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่ง สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์ และเอกสารที่มีการวัดผล หรือการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด



ภาพที่ 4.16 บรรยากาศการเซ็นชื่อเข้าร่วมกิจกรรม
ที่มา ผู้วิจัย

(2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของกิจกรรมต่างๆ บุคลากรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ กรณีเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองก็จะนำไปเป็นส่วนประกอบในการทำงาน รู้ว่าทำแบบนี้ ดีกว่าอีกแบบ ลดข้อผิดพลาด ลดเวลาในการปฏิบัติงาน แต่มีส่วนที่เป็นความรู้ทั่วไป ไม่ตรงกับงาน นำไปใช้ไม่ได้ แต่เป็นความรู้ที่สามารถเพิ่มมุมมองของตนเอง ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“ทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นความสัมพันธ์ดีขึ้น การติดต่อประสานงาน ขอคำปรึกษา ช่วยเหลือกันง่ายขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ลดเวลา”บุคลากร B1

“ได้ข้อมูลมาปรับงานตัวเอง ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน”บุคลากร B2

“บางอย่างนำมาปรับใช้ได้ เพราะมีหัวข้อหลากหลาย มันดึงมาใช้ได้ไม่ทั้งหมด กิจกรรมKM เป็นประโยชน์ทางอ้อม หัวข้ออาจไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เกี่ยวกับการดำเนินชีวิต ทำตามตัวชี้วัดได้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ลดเวลา ความผิดพลาด การดำเนินการต่างๆ รวดเร็วขึ้นจากความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ไปในแนวทางเดียวกัน”บุคลากร B3

“ประโยชน์ ได้กล้าแสดงออก ความรู้ใหม่ สร้างความสัมพันธ์”บุคลากร B4

“อยากทำงานต่อขึ้น ให้ดีที่สุด หาเอง ความรู้เราก็จะได้แค่จุดหนึ่ง แต่ถ้าได้แลกเปลี่ยน ก็จะได้เต็มเต็ม งานจะสมบูรณ์”บุคลากร B5

“เป้าหมายคือ ก้าวหน้า และค่าตอบแทน การแบ่งปันความรู้ค่อนข้างยากที่จะทำให้ได้ความก้าวหน้า สายงานการทำงานจะก้าวหน้าขึ้นได้ ในระดับปฏิบัติการเท่านั้น บริหารยากตำแหน่งน้อย แต่การแบ่งปันความรู้ ช่วยสร้างศักยภาพของตัวเรา สะสมประสบการณ์ สะสมความรู้ เกิดจากการแลกเปลี่ยนจากผู้รู้ องค์กรความรู้จะมีความพิเศษ จากความรู้เก่าสะสมมาจากระบบการ และองค์ความรู้ใหม่จากผู้รู้จากเพื่อนร่วมงาน”บุคลากร B6

“ด้วยงานที่ต้อง นำความรู้ ไปจัดอบรม องค์กรความรู้มาจากพี่ๆ ในสำนักจ้างที่ปรึกษา วิทยากรมาบรรยาย ความรู้เหล่านี้สามารถนำไปเผยแพร่ต่อได้ ”บุคลากร B7

“สิ่งที่ได้จากกิจกรรม ได้ความรู้เรื่องที่เรามองผ่าน ให้ความรู้ ถ้าเกี่ยวกับงานจะเป็นอบรม เพราะงานที่เป็นงานเอกสาร รู้สึกกิจกรรม ทำให้ได้มาเจอกัน เพราะแต่ละสำนักจะทำงานตนเอง มีเกี่ยวกับบ้างแต่แค่บางคน และได้ผ่อนคลาย เจอกันทุกคน แลกเปลี่ยนเคยเจอแบบนี้ แก่แบบไหน งานจะไม่ติดขัด รวดเร็ว ได้ตรงตามเป้าหมาย มีตำแหน่งนักวิชาการ ระดับบริหาร ผู้จัดการ นักวิชาการชำนาญการ จะมี KPI ตนเอง ที่กำหนดว่าจะมีบรรยาย ก็ครั้ง”บุคลากร B8

(3) ความต้องการเพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้

เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากกิจกรรมจริง ซึ่งสามารถส่งผลให้
อยากเข้าร่วมกิจกรรม ไม่ใช่เพียงเข้าเพื่อให้ได้ตามตัวชี้วัด คือ ประเด็นที่น่าสนใจ เกี่ยวข้องกับงาน มี
ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความรู้ แก้ปัญหาในงาน

“อยากให้มีการตรวจหัวข้อที่อยากได้ความรู้ และ สํารวจประเมินสิ่งที่ได้
จากกิจกรรม”บุคลากร B3

“อยากได้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้เรื่องนั้นๆ มาเป็นวิทยากร”บุคลากร B4

“ส่วนใหญ่ประเด็นที่ไม่น่าสนใจ ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ถ้าเป็นความรู้ที่
เกี่ยวข้องกับงานน่าจะเกิดประโยชน์”บุคลากร B5

“อยากได้ถอดบทเรียน เอกสาร สามารถย้อนกลับไปดู”บุคลากร B6

“กิจกรรมควรเกิดขึ้นจากความต้องการ ปัญหา สิ่งที่น่าไปใช้จริง”
บุคลากร B7

“อยากให้มีสอนงาน เพื่อนช่วยเพื่อน ชอบกิจกรรมกลุ่ม อยากให้จัด
กิจกรรมสนุกๆ ”บุคลากร B8

“อยากได้ถามตอบ กระตุ้น กระดาน มีความรู้ใหม่ๆ ทุกวัน มีการเขียนอัป
ขึ้น และใน KM น่าจะมีช่วงถามตอบ ผู้รู้ตอบเลย”บุคลากร B9

กิจกรรม หรือรูปแบบการแบ่งปันความรู้ขององค์กร B วัดผลจากตัวชี้วัด
หรือ KPI ที่บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรม ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ ทำให้ได้ความรู้ที่เป็น
ปัจจุบัน สามารถนำไปปรับแผนการปฏิบัติงาน นำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ทำให้การปฏิบัติ
รวดเร็วขึ้น โอกาสผิดพลาดน้อยลง นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้มีการสอบถามประเด็นที่
ต้องการเรียนรู้ การจัดเก็บหรือแบ่งปันผ่านอินทราเน็ตให้ครบและต่อเนื่อง เนื่องจากอาจมีภาระงาน
ภายนอกองค์กร ไม่สามารถร่วมกิจกรรมภายในองค์กรได้ เป็นต้น

4.1.2.4 ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

(1) ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กร รับผิดชอบโดยฝ่ายงานบุคลากร
เนื่องจากมองว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาคนได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น หัวหน้าฝ่ายงาน
บุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบ ดำรงตำแหน่ง 5 ปีมีภารกิจในด้าน HRM และ HRD อยู่แล้ว ภารกิจ KM จึง
เป็นเสมือนภารกิจรอง ที่เกิดขึ้นมาเพื่อเพิ่มเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การดำเนินการ
จึงมีปัจจัยที่สนับสนุนคือ โครงสร้างองค์กร นโยบาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเทคโนโลยี ที่
สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้เกิดการแบ่งปันความรู้

- โครงสร้างองค์กร

องค์กร B มีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) สายการบังคับบัญชาไม่สูง และในสายงานหลักจะมีการทำงานเป็นทีมโปรเจกต์ องค์กรมีลักษณะโครงสร้างแบบนี้เนื่องจากต้องการความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการดำเนินงานแต่ละประเด็นแบบ One stop service เนื่องจากสถานการณ์ด้านก๊าซเรือนกระจก ตลาดคาร์บอนไดออกไซด์มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โครงสร้างแบบนี้จึงเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ภายในทีมงาน ระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่เป็นปกติ เพราะต้องรับผิดชอบโครงการร่วมกัน ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“สิ่งที่สนับสนุน องค์กร มีโครงสร้างการทำงานเป็นทีม พ้อยู่ในส่วนโครงการ ก็ต้องพูดคุยกันอยู่ตลอดเวลา มีอะไรก็ต้องแบ่งปัน เพราะเราอยู่โครงการเดียวกัน. ...”

บุคลากร B2

- นโยบาย

องค์กรมีนโยบายให้ดำเนินการชัดเจน จัดสรรงบประมาณ จะสามารถช่วยให้เกิดกิจกรรม หรือการดำเนินการต่างๆ ตามนโยบายได้ เนื่องจากถ้ามีนโยบาย ผู้ที่รับผิดชอบจะทราบ และกระตือรือร้นในการดำเนินการ ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“มีนโยบาย เวลา สถานที่ งบประมาณทำให้เกิดกิจกรรม”บุคลากร B1

“สิ่งที่สนับสนุน นโยบายให้ทิศทางชัดเจน สนับสนุน และกระตุ้นให้ต้องทำ”บุคลากร B2

“...การสร้างกิจกรรม สร้างพื้นที่ให้มีการเล่า แลกเปลี่ยนแบ่งปัน เรื่องชี้แจง ทำความเข้าใจ ทำให้คนในองค์กรได้พูดคุยแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ข่าวสารต่างๆ ระหว่างกันมากขึ้น ”บุคลากร B3

“ผู้นำจะกระตุ้นลักษณะกิจกรรมเป็นทางการ ตามนโยบายองค์กร”บุคลากร B7

“ปัจจุบันตัวชีวิตเป็นเหมือนสิ่งๆ ทำให้ต้องร่วมกิจกรรม”บุคลากร B8

- ความสัมพันธ์

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ที่ต้องมีการติดต่อ พูดคุยกับบุคคลอื่นในการดำเนินชีวิต ซึ่งถ้ามีพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ก็จะส่งเสริมให้โอกาสในการพูดคุย แบ่งปันสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้น ในองค์กรถ้าบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การพูดคุย

ร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปันสิ่งต่างๆ รวมถึงความรู้ก็ดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เพื่อนร่วมงานถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อนแบ่งให้เรา เรามี
ไรก็อยากแบ่งปัน” บุคลากร B1

“ด้วยลักษณะงาน ต้องขอความร่วมมือ เนื่องจากที่ต้องมีการแลกเปลี่ยน
กับสำนักอื่น ไม่ใช่หาเองจากเน็ตก็ได้ การสื่อสารภายในละลายพฤติกรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี
ส่งผลให้การดำเนินงานราบรื่น” บุคลากร B4

“ตัวเราที่อยากรู้เพิ่ม และพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” บุคลากร
B5

“... สิ่งจูงใจ มิตรภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” บุคลากร B7

- เทคโนโลยี

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทให้การสื่อสาร สะดวกและ
รวดเร็วมากขึ้น ดังนั้น จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญสนับสนุนให้การแบ่งปันความรู้ สามารถดำเนินการไปได้
สะดวก ทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรที่ติดภารกิจนอกองค์กรไม่สามารถร่วมกิจกรรม KM
ได้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้มากยิ่งขึ้นดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เทคโนโลยี ช่วยสนับสนุน คนส่วนใหญ่ไม่อยู่ในสำนัก มีช่องทาง ปิด
ช่องโหว่ เช่น ไลน์ อินทราเน็ต ” บุคลากร B6

(2) ปัจจัยอุปสรรคการแบ่งปันความรู้

สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ ภารกิจของผู้รับผิดชอบ การ
จัดการความรู้เสมือนเป็นงานรอง ของผู้ที่รับผิดชอบ ปัจเจกบุคคลมีการหวงความรู้ ลักษณะไม่ชอบ
พูดคุย ภาระงาน และเวลา และอีกประเด็น คือวัฒนธรรมการทำงาน อยู่สำนักตนเอง ไม่ค่อยข้าม
สำนัก

- ภารกิจและบทบาทผู้รับผิดชอบ

ฝ่ายงานบุคลากรมีอัตรากำลังเพียง 2 อัตรา คือหัวหน้าฝ่ายหรือ
หัวหน้าฝ่ายงานบุคลากร 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานบุคลากร 1 คน รับผิดชอบงานหลักทั้งในด้าน
HRM และ HRD เป็นภารกิจหลักอยู่แล้ว เมื่อมีนโยบายจัดกิจกรรม KM มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบเป็น
ฝ่ายงานบุคลากร งาน KM จึงเป็นลักษณะของงานรอง ออกแบบให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้แต่ละ
สำนักหมุนเวียนจัดกิจกรรม ด้วยภาระงานที่มากอยู่แล้ว ส่งผลให้ขาดการพัฒนา ต่อยอดกิจกรรม ดึง
ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ไม่มีบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเต็มตัวหลัก จากงานในส่วนของงานบุคคลค่อนข้างเยอะเจ้าหน้าที่งานบุคคลรับผิดชอบทั้ง hrm hrd. ภาระงานค่อนข้างเยอะอยู่แล้ว สำหรับเมื่อเทียบกับอัตรากำลังพลที่รับผิดชอบ ” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ B1

- ปัจเจกบุคคล

บุคลากรในองค์กรบางคน ที่มีลักษณะโลกส่วนตัวสูง ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับบุคคลอื่น ภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก ไม่มีเวลา ไม่อยากร่วมกิจกรรม เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“อุปสรรคเกิดจากปัจเจกบุคคล และเวลา”บุคลากร B1

“บางคนโลกส่วนตัวสูงเป็นอุปสรรค”บุคลากร B2

“การจัดสรรเวลา กิจกรรมมีช่วงกลางวัน กินข้าวเสร็จมาร่วมกิจกรรมกัน แต่บางคนจัดสรรเวลาไม่ได้ อยากทำงานไม่อยากจะร่วมกิจกรรม”บุคลากร B3

“บางคนรู้สึก ไม่ใช่งานหลักเขา ก็อาจจะไม่ได้มา”บุคลากร B4

“มีบางคนหวงความรู้ไม่ค่อยบอก”บุคลากร B5

“...ไปจัดงานข้างนอกไม่ได้ร่วมกิจกรรม ระบบอินทราเน็ต มีข้อมูลมาลงบ้างแต่ไม่ทั้งหมด ”บุคลากร B7

“งานยุ่งเป็นอุปสรรค แต่ถ้าออกไปจัดกิจกรรมข้างนอก เช่นต่างจังหวัดเต็มใจกว่า”บุคลากร B8

- วัฒนธรรม

องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นกลุ่ม พวกพ้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย แม้จะมีผลดีสร้างความสามัคคีในกลุ่ม แต่ก็มีผลเสียกลายเป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับหน่วยงาน หรือกลุ่มอื่น รู้สึกไม่ใช่พวกพ้องตนเอง ก็ไม่อยากจะบอก แบ่งปันสิ่งต่างๆ ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“บางสายงานมีวัฒนธรรมเอียงไปทางราชการ เป็นกลุ่ม พวกในฝ่ายตนเอง ทำให้ไม่ค่อยร่วมมือกับกลุ่มอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวเอง”บุคลากร B4

“วัฒนธรรม โครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ไม่ค่อยคุย แบ่งปันอะไรข้ามสำนัก”บุคลากร B6

โครงสร้างองค์กร นโยบาย ความสัมพันธ์ และเทคโนโลยีมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ส่วนภารกิจและบทบาทผู้รับผิดชอบ ปัจเจกบุคคล และวัฒนธรรมบางบริบทอาจกลายเป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ได้

4.1.3 องค์กร C

4.1.3.1 กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้

ข้อมูลการเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ จากการแบ่งปันของนายแพทย์ วิจารณ์ พานิช ในบล็อก gotoknow องค์กร C เริ่มมีการจัดการความรู้ในปี พ.ศ. 2548 เริ่มจากการให้ สคส. จัดหลักสูตรฝึกอบรม KM ให้แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กร C วางพื้นฐานให้รู้จักและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในองค์กร ในระยะแรก เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการคือองค์ความรู้ ผู้รับผิดชอบคือฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์ กระบวนการดำเนินไปในลักษณะของโมเดลปลาหู โดยเชื่อว่านักวิชาการไทย ทราบและเข้าใจบริบทของประเทศไทยดีกว่านักวิชาการต่างประเทศ ประกอบกับการสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการนำแนวคิดของนายแพทย์ วิจารณ์ พานิช มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ การนำโมเดลนี้มาใช้ น่าจะเหมาะสม ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เริ่มมาตั้งแต่ เกือบ 10 ปี เพราะเป็นความจำเป็นจากการทำงาน แม้จะมีระเบียบ แนวปฏิบัติ คู่มือวิธีปฏิบัติ เทคนิค มีแผนการปฏิบัติงาน แต่เมื่อลงมือปฏิบัติจริงแล้ว ระหว่างทางอาจมีปัญหาเกิดขึ้นได้ และมีสิ่งที่เกิดขึ้นนอกจากแผน จึงต้องมีการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน หาแนวปฏิบัติที่ดี พุดคุยกัน เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อปรับเปลี่ยน และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต ผู้รับผิดชอบหลักคือรองผู้อำนวยการ แต่ทุกสำนักงานจะมีการจัดการความรู้ในงานของตนเอง ใช้โมเดล ปลาหู กระบวนการหลักๆ ระบุความรู้ที่จำเป็น แสวงหา ประยุกต์ใช้ แบ่งปัน และจัดเก็บ เป้าหมาย เพื่อพัฒนาคน มีความรู้ใหม่ทันปัจจุบัน พัฒนางาน มีตัววัดที่เหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐาน ” ผู้บริหาร C1

เมื่อดำเนินการไปมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น โครงสร้างองค์กร ผู้รับผิดชอบ กระบวนการจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยจึงสรุปเป็น 2 ประเด็นคือ กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น และกระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดการดำเนินการ การปรับตัว และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ ดังนี้

(1) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น

ผู้อำนวยการเห็นถึงความสำคัญ และต้องการให้องค์กรมีการจัดการความรู้ จึงขอคำแนะนำจากอาจารย์วิจารณ์ พานิช และเริ่มใช้โมเดลปลาหู ตั้งเป้าหมาย แบ่งปัน และจัดเก็บ ซึ่งในส่วนของการแบ่งปันความรู้ เริ่มที่ตั้งเป้าหมาย เรียกบุคคลที่เกี่ยวข้องมาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน คล้ายๆ กับการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น เป้าหมายคือคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้ที่รับผิดชอบ

เรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มาคุยกัน แบ่งปันความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์คือคู่มือการปฏิบัติงาน

“เริ่มจากการเห็นความสำคัญ ทีมงานในสำนักพัฒนาและส่งเสริมหัวหน้า มีนักวิชาการ ทีมงาน 8 คน เข้าไปศึกษาพูดคุยกับท่านอาจารย์วิจารณ์ ช่วยแนะแนวทางเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร คุณหมอบเป็นวิทยากร พบคุณหมอบที่ สคส อยู่หลายครั้ง เริ่มแรกใช้โมเดลปลาหู แต่เอกสารต่างๆ ไม่อยู่แล้ว ตั้งแต่ปี 48 ลีบกว่าปีแล้ว เริ่มตอนนั้น ในการจัดทำกิจกรรม ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องภายใน มีคุณเอื้อ คุณอำนวย และอื่นๆ ตามโมเดล ผลัดเวียนกันในแต่ละกิจกรรม แบ่งหน้าที่ตามกระบวนการ คุณอำนวย คุณกิจ ไม่ตามตัว ตามภารกิจ แต่มีศึกษาจากคนอื่นด้วย ส่งคนไปอบรม นำมาปรับใช้ บางคนเอาปัญหามาเป็นโจทย์ ปัจจุบันเป็นหัวหน้าบริหาร ทำส่วนนี้ ช่วยๆ กันอยู่ 2 ปี เริ่มต้น ใช้เป็นเครื่องมือในกิจกรรม เป็นการทำคู่มือ ทำหลักสูตร ระดมสมองทุกภาคส่วน ตกผลึก ทุกระดับที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นเป็นบูรณาการเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้จากบทเรียน สิ่งสำเร็จ สิ่งผิดพลาด มีคนทำครบทุกคุณแต่ไม่ได้ใช้ชื่อคุณต่างๆ รุ่นที่ใช้เป็นเครื่องมือ รุ่นถัดมาอาจเป็นกิจกรรม ทำ KM ไม่ได้รวมอยู่ในงาน พัฒนาการต่างกันตามผู้นำ แต่ได้ผลลัพธ์เหมือนกัน ไม่มีแบบไหนดีกว่า แต่มองว่าขาดการต่อยอด” บุคลากร C7

“โดนย้ายภายในสำนักมารับผิดชอบ KM เริ่มดำเนินการ เริ่มต้นจากศูนย์ ศึกษาจากเว็บไซต์ คู่มือ กพร 7 ขั้นตอนมาประยุกต์ เชิญวิทยากรมาทำความเข้าใจร่วมกันก่อน เป็นเรื่องที่ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือ หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน หัวหน้าภารกิจ” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ C2

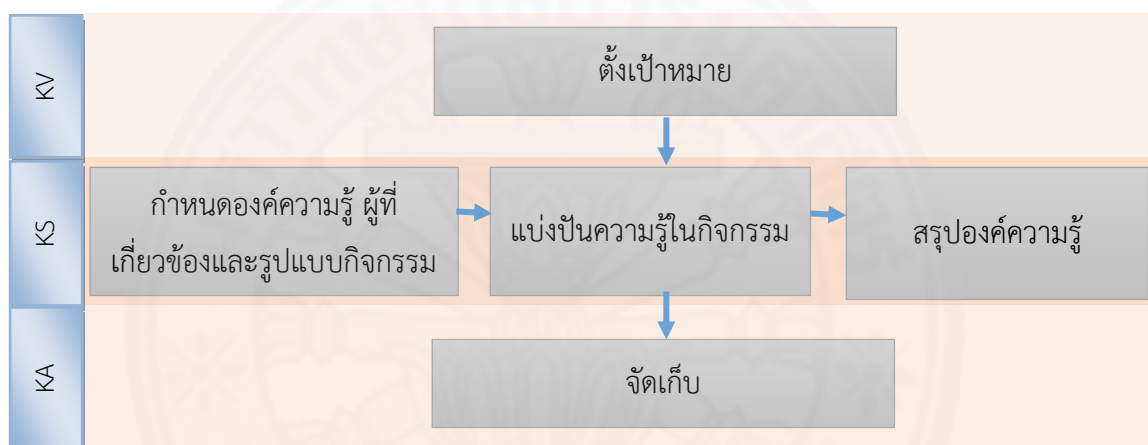
รูปแบบเก่ายึดโมเดล ปลาหู กำหนดเป้าหมาย มีการแบ่งปันความรู้โดยดำเนินการประชุม ลักษณะของตลาดนัดความรู้ ให้อุทิศที่เกี่ยวข้องมาแบ่งปันความรู้ เมื่อได้ข้อสรุปนำไปใช้ มีการจัดเก็บ เช่น ต้องการสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน เป้าหมายมีคู่มือเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร มีการแบ่งปันความรู้โดยระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ผลลัพธ์เป็นคู่มือปฏิบัติงานขององค์กร และในการประชุม หรือทำกิจกรรมต่างๆ จะมีบุคคลรับบทบาทเป็นบุคคลสำคัญต่างๆ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณวิศาสตร์ และคุณประสานเป็นต้น การดำเนินการมี 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมาย ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะมีการตั้งเป้าหมายของการดำเนินการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายเพื่อสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน เป้าหมายเพื่อสร้างตัวแบบประเมินมาตรฐานการศึกษา การกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. แบ่งปัน การดำเนินการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
จะดำเนินการดังนี้

- กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ผู้ที่เกี่ยวข้องและรูปแบบกิจกรรม
- แบ่งปันความรู้ในกิจกรรม
- สรุปลองค์ความรู้ เป็นรายงาน

3. จัดเก็บ มีการจัดเก็บในรูปของเอกสาร รายงานต่างๆ เก็บรวบรวมไว้ในแฟ้มเอกสาร ห้องสมุด และ โพลเดอร์ในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของผู้ที่รับผิดชอบ ดังภาพ 4.17
กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้นขององค์กร C



ภาพที่ 4.17 กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้นขององค์กร C
ที่มา ผู้วิจัย

จากการสังเกต พบว่าองค์กรไม่มีการดำเนินการจัดการความรู้ในกระบวนการเช่นเดิม สาเหตุจากการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนผู้รับผิดชอบจากเดิมมีทีมดำเนินงาน เปลี่ยนเป็น ผู้รับผิดชอบหลัก 1 คน จนกระทั่งในปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นความรับผิดชอบของอีกฝ่ายหรือปัจจุบันเรียกว่าภารกิจ คือภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ใหม่ จากผู้รับผิดชอบใหม่ ดังที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน

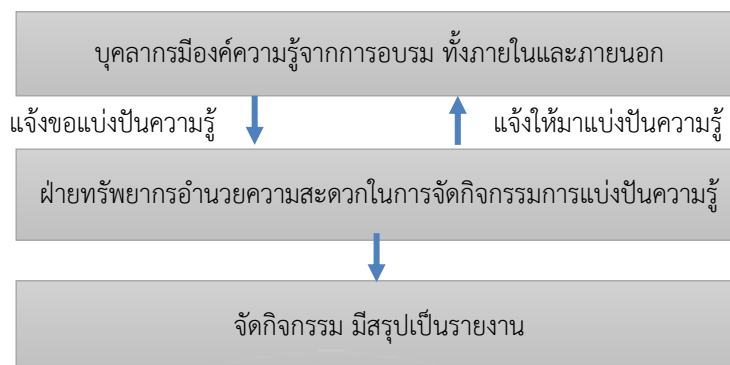
(2) กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน

แม้ว่าจะไม่มีการเรียกบุคคลต่างๆ เป็นคุณต่างๆ ตามโมเดลปลาทุ แต่ยังมีการทำหน้าที่เช่นเดิม ซึ่งกระบวนการเริ่มจากมีบุคคลไปอบรม พัฒนา รับความรู้อะไรมา ก็นำมาแบ่งปัน โดยมีฝ่ายงานบุคคลเป็นคนอำนวยความสะดวก จัดสถานที่ นัดหมายบุคลากรในองค์กรเข้าร่วม และมีการจัดเก็บเป็นรายงาน ส่วนผู้ที่รับผิดชอบหลัก ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ มีการถอด

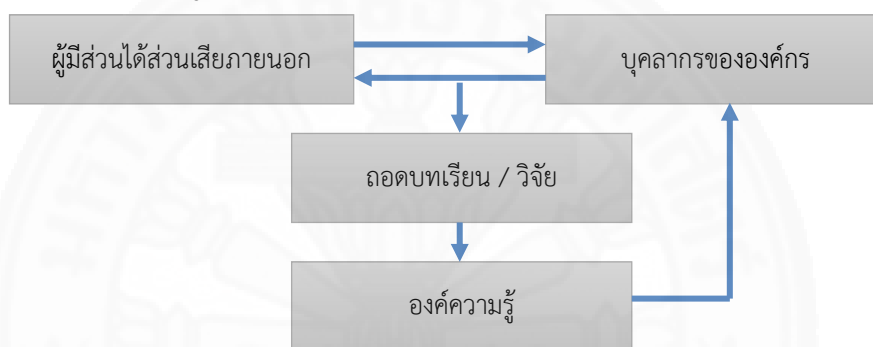
บทเรียน สร้างชุมชนนักปฏิบัติ แต่เป็นเฉพาะความรู้ที่จำเป็น เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรเท่านั้น นั่นคือเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน การประเมินคุณภาพการศึกษา สร้างองค์ความรู้ ซึ่งปัจจุบันดำเนินการหลักสำหรับลูกค้าภายนอก สามารถสรุปกระบวนการได้ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมาย และกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ
2. กำหนดความรู้ที่ต้องการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ เช่น องค์ความรู้ที่จะมาเป็นแนวทางดำเนินงานใหม่ๆ สร้างตัววัดที่เหมาะสม เป็นต้น
3. สร้างและแสวงหาความรู้ ดำเนินการค้นหาความรู้ ทั้งจากภายในองค์กร ได้แก่ผู้บริหาร บุคลากร รายงาน ต่างๆ และภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลออนไลน์ต่างๆ จากนั้นพยายามหาวิธีดึงความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึก อยู่ในตัวบุคคล ออกมา และรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจาย มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็นขององค์กร นำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือการกลั่นกรอง กำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือทราบโดยทั่วไปดีกันอยู่แล้ว พร้อมทั้งระบุผู้รู้ในความรู้ใหม่เหล่านั้น รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อมีบทบาทในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้
4. จัดเก็บ องค์ความรู้ถูกจัดเก็บในระบบ Paperless ฐานข้อมูลกลางขององค์กร เช่น มีบุคลากรไปอบรมต่างประเทศ กลับมาทำรายงานส่งผ่านระบบ e-business เป็นต้น
5. สร้างกิจกรรมแบ่งปัน มีการสร้างพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรได้มาแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในรูปแบบพบหน้า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้ความรู้ที่นำมาแบ่งปันภายในองค์กร จะเป็นความรู้เชิงวิชาการทั่วไปด้านการศึกษา ส่วนองค์ความรู้เฉพาะขององค์กร เช่นตัววัดมาตรฐานการประเมินต่างๆ จะไม่ได้ดำเนินการแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคลากรทั้งองค์กร แต่จะแบ่งปันเฉพาะส่วนงาน หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบดำเนินการจะถอดบทเรียน วิจัย เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป ดังภาพที่ 4.18 กระบวนการแบ่งปันความรู้ แบ่งตามลักษณะของความรู้

(1) ความรู้เชิงวิชาการทั่วไป จากการฝึกอบรม และจากการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับองค์กร

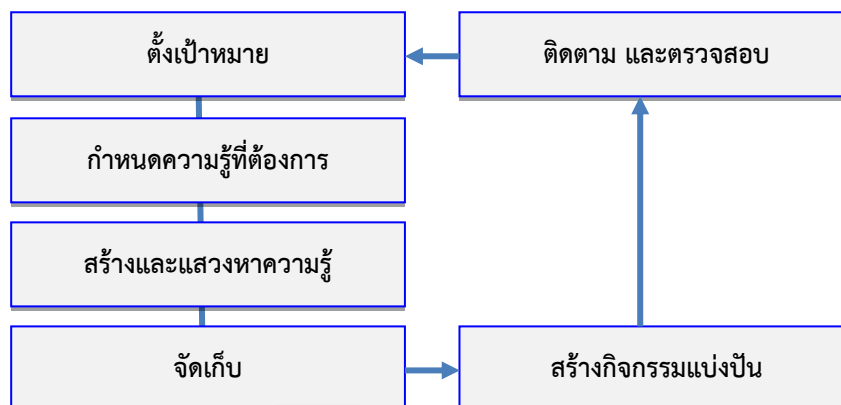


(2) ความรู้เฉพาะเจาะจง ด้านการรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 4.18 กระบวนการแบ่งปันความรู้แบ่งตามลักษณะของความรู้
ที่มา ผู้วิจัย

6. ติดตามและตรวจสอบ เมื่อมีการแบ่งปันความรู้ แล้วไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ก็จะไม่บังเกิดผลอะไร สูญเสียทรัพยากร โดยสูญเปล่า จึงต้องมีการวัดผลของการแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบดำเนินการ ได้ทบทวนและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจหลังจัดกิจกรรม และ KPI ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนารายบุคคล หรือ IDP รวมถึง KPI องค์กรที่ต้องมีการถอดความรู้ สามารถสรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบันดังภาพที่ 4.19 กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบันขององค์กร C



ภาพที่ 4.19 กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบันขององค์กร C
ที่มา ผู้วิจัย

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กร C ตั้งแต่เริ่มมีการจัดการความรู้
ในปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

สรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์กร C

	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน
เป้าหมาย	องค์ความรู้	องค์ความรู้
ขั้นตอน	<ol style="list-style-type: none"> ตั้งเป้าหมาย แบ่งปัน <ul style="list-style-type: none"> กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ผู้ที่เกี่ยวข้องและรูปแบบกิจกรรม แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรม แบ่งปันความรู้ในกิจกรรม สรุปองค์ความรู้ เป็นรายงาน จัดเก็บ 	<ol style="list-style-type: none"> ตั้งเป้าหมาย และกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ กำหนดความรู้ที่ต้องการ สร้างและแสวงหาความรู้ จัดเก็บ สร้างกิจกรรมแบ่งปัน <ul style="list-style-type: none"> เวที อินทราเน็ต ติดตามและตรวจสอบ

ตารางที่ 4.5

สรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์กร C (ต่อ)

	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในยุคเริ่มต้น	กระบวนการแบ่งปันความรู้ในปัจจุบัน
ผลการดำเนินการ	ได้อิงค์ความรู้ตามเป้าหมายที่ตั้ง เช่น เป้าหมายคือองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อทำคู่มือการปฏิบัติงาน ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้าและนักวิชาการ ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายคือคู่มือ แต่ขณะนั้น บุคลากรระดับปฏิบัติการ จะไม่ทราบองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ มองว่างานควรต้องสอดคล้องกัน แม้ไม่ใช่ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง โดยตรง แต่ควรมีพื้นฐานทราบความรู้ดังกล่าว เพื่อมองภาพการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานภายในองค์กรบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอาจมีโอกาสพัฒนาเป็นบุคลากรในสายงานหลักก็เป็นไปได้ในอนาคต เป็นต้น	มีนโยบาย แต่ขาดแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน กิจกรรมจึงไม่ต่อเนื่อง มีเป็นช่วงๆ และขาดการติดตาม ต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้ เช่น มีบุคลากรไปดูงานต่างประเทศ กลับมาส่งสรุปรายงาน และเป็นวิทยากรแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน ในกิจกรรม KM ช่วงพักกลางวัน จากนั้นก็แยกย้าย ไม่มีการดำเนินการต่อ ประกอบกับ บุคลากรบางคนมองว่าด้วยความรู้ไม่เกี่ยวกับงานตนเอง นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ได้เพียงรู้ไว้เท่านั้น เมื่อขาดการนำไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติการแบ่งปันความรู้บางครั้งจึงอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และในส่วนขององค์ความรู้เฉพาะมีการถอดบทเรียนจากปัญหา เช่น ตัวประเมินที่ไม่ได้ผล ไม่เหมาะสม ซึ่งดำเนินการอยู่เพียงส่วนการกิจวิจัยและจัดการองค์ความรู้ ซึ่งบุคลากรในองค์กรไม่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่สามารถศึกษาได้จากฐานข้อมูล ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าถ้าประยุกต์ใช้เครื่องมือรวมอยู่ในการปฏิบัติงานของส่วนอื่นๆ น่าจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากร และองค์กรมากขึ้น

ที่มา ผู้วิจัย

4.1.3.2 รูปแบบ และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

การแบ่งปันความรู้แบ่งรูปแบบตามประเภทของความรู้ ในส่วนความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึก จะใช้รูปแบบปฏิสัมพันธ์ จัดขึ้นในรูปแบบคล้ายการประชุม เข้าฟังอบรม โดยใช้การเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือหลัก และความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปแบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ รายงาน และกระดานติดบอร์ด เครื่องมือที่นำมาใช้ลักษณะ ถอดบทเรียน และเทคโนโลยี



ภาพที่ 4.20 การแบ่งปันความรู้ที่จัดแจ้งขององค์กร C
ทิมา ผู้วิจัย

ทั้งนี้รูปแบบการดำเนินการ กิจกรรมและเครื่องมือ ในอดีตยุคเริ่มต้นนำ การจัดการความรู้มาใช้ ยึดโมเดลปลาทูเป็นหลัก มีทีมดำเนินการ มีคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ และ อื่นๆ ครอบคลุมทุกบทบาท ในแต่ละกิจกรรม หรือการดำเนินการ ซึ่งยุคเริ่มแรก ใช้การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหลัก แล้วดึงเครื่องมือ KM โมเดล เข้ามาในกิจกรรม

“รูปแบบในอดีตมีชุมชนนักปฏิบัติ มีให้ความรู้ นำเสนอในลักษณะ คุณ อำนวย คุณกิจ ปัจจุบันมีอบรม สัมมนา ทำงานกลุ่ม ถอดบทเรียนทำงานได้อะไรบ้าง” ผู้รับผิดชอบ ดำเนินงาน C2

“กิจกรรมที่เลือกมาจากนโยบาย ประเด็นสำคัญ เรายกประเด็น ดู ลักษณะของเรื่อง เลือกใช้วิธี เช่น จัดทำคู่มือ ใช้บรรยาย ประชุมเชิงปฏิบัติการ ลงมือปฏิบัติ มีไปดู งานศิริราช ใช้เครื่องมืออะไร ใช้ CoP เรื่องที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอกด้วย ทุกคนอบรมKM แต่ไม่เคย ทำ ที่เริ่มอบรมให้ความรู้ ให้เห็นภาพโดยไปดูงาน ดึงเครื่องมือมาลองทำ ปูพื้นหัวหน้า หัวหน้า ถ่ายทอดผู้ได้บังคับบัญชา” บุคลากร C6

รูปแบบในปัจจุบัน มีทั้งที่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน เช่นการถอดบทเรียน ของภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ แต่มีการดำเนินการเพียงภารกิจเดียวเท่านั้น และไม่รวมอยู่ในการ ปฏิบัติงาน เช่น ประชุมทีม ทบทวนการทำงาน กิจกรรม KM ช่วงพักกลางวัน การเล่าเรื่องความรู้ที่ ได้รับมา เวทีถามตอบ เป็นต้น

“มีคุยตอนเช้า ประชุมประจำสัปดาห์ สิ่งที่พูดคุยกันเป็นเรื่องงานอยู่แล้ว นำไปใช้ ทุกคนฟังแล้วเข้าใจ ถ้าไม่เข้าใจ ต้องปรับทำความเข้าใจแต่แรก” บุคลากร C2

“เครื่องมือหรือรูปแบบที่มีการดำเนินการอยู่คือ เล่าเรื่อง ถอดบทเรียน
 ดูงานต่างประเทศกลับมาสรุปให้ภายในฟังใช้เวลาตอนกลางวัน ทานข้าวกลางวันไปด้วย เช่นกฎหมาย
 มีกฎหมายเที่ยงวัน ทุกคนมีสิทธิจัด กลยุทธ์คือการมีข้อกำหนดให้ต้องมีการแบ่งปัน กระบวนการ แจ้ง
 HR สนับสนุนอาหารว่างถือเป็นเรื่องพัฒนาบุคคล และมีห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เปเปอร์เลส
 (paperless)” ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน C1

“การทำงานค่อนข้างของใครของมัน เป็นงานประจำในลักษณะ one
 stop service ยกเว้นเป็นโปรเจกต์ที่จะมาทำร่วมกัน รูปแบบส่วนใหญ่เป็น one way
 communication ประชุม สัมมนา ในส่วนการถอดบทเรียนจะเป็นส่วนของงานวิจัย ถอดหาสาเหตุ
 ของผลการประเมิน ซึ่งจะเกี่ยวกับเราทางอ้อมตรงที่เมื่อเราพัฒนาเกณฑ์ เราไปดูข้อมูล ไปดูเพื่อไม่ให้
 ผิดพลาดซ้ำ เก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ใน Personal Computer แชนร์ Folder ที่ทำเรื่องเดียวกัน”
 บุคลากร C1

“อบรมแล้วต้องสรุปเป็นรายงาน KMกลางวัน กฎหมายเที่ยงวัน คู่มือ
 การปฏิบัติงาน ประชุมระดับบริหารทุกวันจันทร์ และมีประชุมรวมระดับปฏิบัติการ ประชุมไม่เป็น
 ทางการภายในหน่วยของตนเอง การเล่าเรื่อง และมีบอร์ดประชาสัมพันธ์”บุคลากร C3

“ไปดูงานตรวจประเมินคุณภาพภายในของมาเลเซีย มาแบ่งปันจัดใน
 ห้องประชุม ก่อนหน้านี้อธิการฟิลิปปินส์มาแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานเรา แลกเปลี่ยนความรู้ใน
 อาเซียน”บุคลากร C4

“กิจกรรมที่เคยเข้าร่วม หน่วยงานกฎหมายมาให้ความรู้ตอนเที่ยง งาน
 ฟอรัม เวทีถามตอบ พูดทีเดียว ชัดเจน กิจกรรมแบบเดิมจัดให้เข้าเฉพาะหัวหน้า นักวิชาการที่
 เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ แล้วมาถ่ายทอดต่อสายงานตนเอง มีข้อจำกัดเรื่องของคนเข้า ปัจจุบันมีโอกาส
 เข้าทุกคน”บุคลากร C5

รูปแบบการดำเนินการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรหลักๆ ที่บุคลากรทุก
 คนรับทราบและเคยเข้าร่วมคือรูปแบบที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ กิจกรรมKM ช่วงพัก
 กลางวัน ที่มีบุคลากรไปอบรม หรือดูงานต่างประเทศแล้วกลับมาแบ่งปันให้บุคลากรทุกคนฟัง หากมี
 ข้อสงสัยก็ซักถาม แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการโดยสำนักต่างๆ
 หมุนเวียนมาแบ่งปันความรู้ ตามตัวชี้วัดกำหนด และมีเป็นเอกสารถอดบทเรียน และวิจัย ในประเด็น
 เกี่ยวกับการรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา

4.1.3.3 การประเมินผลจากการดำเนินการแบ่งปันความรู้ รวมถึงพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมหาขนนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

(1) รูปแบบการประเมินผล

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ปัจจุบัน กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรทุกคนในองค์กร ผลลัพธ์คือ องค์ความรู้ใหม่ และการบรรลุตัวชี้วัดขององค์กรซึ่งกำหนดอยู่ในหน้าที่ของทุกภารกิจในองค์กร ตามกลยุทธ์ที่ 3.2 ข้อเสนอแนะมีคุณค่า มีแผนงานหรือโครงการจัดการความรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรยุทธศาสตร์ที่ 3 นำผลสู่การใช้และพัฒนา ซึ่งการประเมินผล ประเมินที่ระบบ คือ จำนวนการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของแต่ละสำนัก เป็นไปตามตัวชี้วัด หรือ KPI ที่ทุกสำนักต้องมีการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องในภารกิจที่รับผิดชอบ มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน และปัจจัยนำออกหรือผลผลิต คือ จำนวนการถอดบทเรียน จำนวนองค์ความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึง แบบสอบถามจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นในช่วงพักกลางวัน

“การประเมินผลจะอยู่ในรูปแบบ ตัวชี้วัด หรือ KPI มีแบบสอบถาม และดูจากผลงานที่เขาคำ” ผู้บริหาร C1

(2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

บุคลากรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเมื่อได้มีการแบ่งปันความรู้ เกิดความรู้ในส่วนที่สามารถนำไปเป็นพื้นฐาน เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ จะช่วยให้การทำงานไม่เกิดข้อผิดพลาด หรือเป็นความรู้ที่ช่วยเพิ่มความรู้ใหม่ๆ ของตนเอง เป็นพื้นฐานสำคัญในการคิดพัฒนาการทำงานต่างๆ

“สามารถช่วยป้องกัน และลดข้อผิดพลาด” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ C1

“ประยุกต์ใช้ในงาน ได้ประสบการณ์ เปิดมุมมอง ทักษะคิดกว้างเพิ่มขึ้น งานมีประสิทธิภาพ ลดเวลา” บุคลากร C1

“ได้ทางอ้อม ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง ในการเพิ่มมุมมองใหม่ๆ” บุคลากร C2

“มีการสรุปเพื่อแก้ปัญหา” บุคลากร C3

“ด้วยความเป็นเรื่องใหม่ได้ความรู้ใหม่หมด เรียนรู้ได้เร็วกว่าที่จะต้องมาเรียนรู้ด้วยตัวเองคนเดียว ซึ่งอาจจะนานและลองผิดลองถูก” บุคลากร C4

“งานค่อนข้างประจำ ไม่ค่อยมีอะไรแปลก มีขั้นตอนอยู่แล้ว มีรูปแบบมาอยู่แล้ว ถ้าผิดพลาดจะมาจากเราสี่มเอง แต่มีช่วยลดขั้นตอน เช่น การทำขอเอกสาร จากนโยบาย

ลดขั้นตอนการเสนองาน และทุกๆ วัน จะมีสอนงานกัน ประชุมกลุ่มงานย่อย มีอะไรปรับ ก็ช่วยกัน”
บุคลากร C5

“ที่เคยเข้าและได้ประโยชน์คือรูปแบบกฎหมายที่มาแบ่งปันเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง ต้องมีเอกสารอะไรบ้าง เรารู้ก็ช่วยลดข้อผิดพลาด”บุคลากร C6

(3) ความต้องการเพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้

ในการดำเนินการ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ถ้าเพิ่มเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงบุคคล มีแผนชัดเจน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดเก็บที่เป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างราบรื่น และมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อบุคลากร ดังข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“สิ่งที่อยากให้มีคือ Cop อยากเข้าจากที่ไหนก็ได้ เรามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเยอะมาก เมื่อข้อมูล อัปเดต ก็จะทำให้ทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น”บุคลากร C1

“อยากให้มีฐานข้อมูลกลาง และมีผู้รับผิดชอบ ที่เนื้องค์ความรู้เยอะในแต่ละส่วน ขาดการเชื่อมโยง” บุคลากร C2

“อยากให้มึระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมเพื่อไม่ให้เกิดกระจายทุกส่วนได้วางแผน มีโครงสร้างชัดเจน สัมพันธ์กับส่วนงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” บุคลากร C3

“จริงๆ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ จากการทำงานอยู่แล้ว นอกจากการทำงานก็มี IDP ถ้าจะนำสิ่งใดมาช่วยเพิ่มให้เกิดประโยชน์ อาจเป็นในลักษณะของ Web base ฐานการเรียนรู้ที่เราสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ได้ตลอดเวลา” บุคลากร C4

“สิ่งที่อยากให้มีเพิ่ม คือมีแผนชัดเจน จัดอย่างต่อเนื่อง ประเมินผล ที่สำคัญปรับปรุงให้ดีขึ้น”บุคลากร C5

“จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เราได้เข้าไปทบทวนได้”บุคลากร C6

“คะแนนพิเศษ หากสิ่งจูงใจให้อยากเข้า”บุคลากร C7

มีการประเมินผลโดยใช้ KPI เป็นหลักทั้งระบบและปัจจัยนำออก การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์สามารถเกิดขึ้นได้ หากเรื่องที่แบ่งปันเกี่ยวข้องกับงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นความรู้ป้องกัน ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน ก็เป็นการนำมาใช้ประโยชน์ทางอ้อม เพิ่มความรู้ให้กับตนเอง เข้าใจองค์กรมากขึ้น ทราบภาพรวมการดำเนินการ ไม่ใช่เพียงแค่หน้างานของตนเองเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรมองว่า หากองค์กรเพิ่ม การแบ่งปันในลักษณะ CoP Web base ฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงส่วนงานต่างๆ และภายนอก ได้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มีแผนให้ชัดเจน เห็นการพัฒนาปรับปรุง รวมถึงสิ่งจูงใจเช่น คะแนนพิเศษ น่าจะเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

4.1.3.4 ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

(1) ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กร C เริ่มดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันผู้รับผิดชอบคือ ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ซึ่งรับผิดชอบได้ประมาณ 2 ปีเป็นการรับนโยบายต่อมาจากฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์ ที่ถูกยุบไปจากการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร จึงเป็นภารกิจใหม่สำหรับผู้รับผิดชอบ ปัจจัยที่สนับสนุนหลักคือ กำหนดนโยบายชัดเจน มีคำสั่งคอยกระตุ้นจะช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้

- นโยบายองค์กรชัดเจน

องค์กร C ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มาตั้งแต่อดีตกว่า 10 ปี มีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร ส่งผลให้การจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม แต่การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนช่วยให้การแบ่งปันความรู้ยังสามารถดำเนินอยู่ในองค์กร

“ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน มีนโยบายขององค์กร การบริหารจัดการชัดเจน...” บุคลากร C2

“องค์กรจัดเวที มีนโยบาย ให้แลกเปลี่ยนกัน ช่วยสนับสนุนได้”
บุคลากร C5

“สิ่งที่สนับสนุน การจัดพื้นที่ จัดประชุม มีนโยบาย มีตัวชี้วัดกำกับ”
บุคลากร C6

(2) ปัจจัยอุปสรรคการแบ่งปันความรู้

ในด้านของอุปสรรคที่สำคัญในปัจจุบันคือ ผู้นำ วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

- ผู้นำ

ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ไม่เข้าใจ เนื่องจากไม่ได้เข้าร่วมอบรม หรือศึกษาค้นคว้าเรื่องราวดังกล่าว และไม่มีการสานต่อการดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ไม่มีการต่อยอดผลจากกิจกรรมต่างๆ เห็นเพียงมีกิจกรรมเกิดขึ้น แต่ไม่สามารถดึงความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ อาจส่งผลต่อถึงบุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการดำเนินการ ก็ไม่มีแรงจูงใจให้เกิดการแบ่งปันความรู้

“มีการกำหนด KPI แต่ไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เสนอผู้บริหาร คณะกรรมการยุทธศาสตร์ เสนอไปแล้วเงียบไม่มีการดำเนินการพัฒนาต่อ ไม่มีเจ้าหน้าที่ขงต่อ หัวหน้าไม่ได้ลงมาดู เรื่องก็หายไป ผู้นำมองเป็นแค่งานงานหนึ่ง อุปสรรค ไม่สามารถ

ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ทราบปัญหาผู้ประเมิน แต่ไม่มีผู้รับต่อว่าดำเนินการแก้ไขอย่างไร และไม่มีคำสั่งการว่าใครรับผิดชอบแก้ไข ถ้าทำต่อเนื่องจะเป็นประโยชน์มาก ที่นี้เปลี่ยนพนักงานใหม่ บ่อย คนเก่าออก คนใหม่เริ่มศูนย์ ขาดความต่อเนื่อง ขาดการส่งต่อ สอนงาน คู่มือเป็นเพียงขั้นตอน ไม่ได้มีประสบการณ์ของคนคนนั้นอยู่ วัฒนธรรมที่นี่ แข่งขัน มักหาอะไรด้วยตนเองก่อน กิจกรรม ปัจจุบัน ไม่ได้ประโยชน์ ไม่ตรงวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมแบ่งปันเกิดไม่ได้ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ตอนที่ทำได้อะไรความรู้ ข้อเสนอเชิงนโยบาย มากมาย แต่ไม่สำเร็จ องค์กรความรู้ถูกบิดเบือนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เกิดผลลบต่อองค์กร เช่น หารือกันมาตรฐานจริยธรรม จรรยาบรรณในองค์กร สรุปว่าควรเป็นแบบนี้ 1234 ควรเป็นแนวทางพัฒนาคน พัฒนางาน แต่เอาไปเป็นตัวชี้วัด ก็เกิดการ ทำดีต่อหน้าคนประเมิน แข่งแย่งกัน ความร่วมมือจริงๆ หายไป” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ C2

“คำสั่งไม่ชัดเจน ระดับเดียวกันขอความร่วมมือยาก ไม่ต่อเนื่อง”

บุคลากร C5

- วัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น บุคลากรหวงความรู้ ไม่เต็มใจแบ่งปัน ดำเนินการตามคำสั่ง หรือตัวชี้วัดเท่านั้น ไม่สามารถดึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรออกมาใช้ได้ วัฒนธรรมแบ่งกลุ่ม แบ่งพวกพ้อง แข่งขันทำให้บุคลากรไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน

“อุปสรรคจากวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่บางครั้งน่าจะเป็นพื้นฐานสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ นั้น อาจไม่เป็นไปอย่างที่คาดคิดไว้ และให้ผลในทางตรงกันข้าม เช่น วัฒนธรรมการให้อภัย อาจส่งผลเสียให้ไม่เกิดการพัฒนา องค์กรนี้คนส่วนใหญ่มาจากราชการ เราไม่มีคู่แข่ง อยู่ได้ ไม่เป็นไร สบาย ความสัมพันธ์ที่ดีควรเป็นพื้นฐานที่สนับสนุน แต่กลับไปขัดขวาง ไม่ให้เกิด KM เพราะช่วยกันไม่เป็นไร ไม่เกิดสิ่งใหม่” บุคลากร C1

“ที่นี้มีการแข่งขันกันสูง ถ้าเป็นความรู้ เทคนิคที่สำคัญของตัวเอง ก็ น่าจะยากที่จะแบ่งปันให้คนอื่นทั้งหมด” บุคลากร C6

- ปัจเจกบุคคล

บุคลากรบางคนมีภาระงาน อยากอยู่ทำงานคนเดียวของตนให้เสร็จ ไม่อยากร่วมกิจกรรม หรือมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

“ปัจเจกบุคคล จากภาระงาน ทุกคนมุ่งแต่งานตนเอง” บุคลากร C2

“ภาระงาน และคนที่มีลักษณะชอบทำงานคนเดียว เป็นอุปสรรค”

บุคลากร C4

“อุปสรรคหลักคือ ปัจเจกบุคคล ไม่อยากร่วมมือ และทุกวันนี้เป็นการนำเครื่องมือ KM มาใช้ในกิจกรรม ไม่มีครบทุกกระบวนการ ไม่มีคลังความรู้ ไม่มีจัดเก็บ เพราะปัจจุบันจัดเสร็จจบ ไม่มีประเมิน ติดตาม และไม่ได้จัดอย่างสม่ำเสมอ”บุคลากร C6

- การบริหารจัดการที่เป็นระบบ

องค์กรอาจยังมีข้อบกพร่องในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ เนื่องจากไม่มี Succession plan ไม่มีการรับช่วงต่องาน แม้บางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องมี Succession plan แต่ควรมีระบบการรับส่งต่องานอย่างเหมาะสม เป็นระบบ จากกรณีศึกษาเมื่อมีบุคลากรมาทำหน้าที่รับผิดชอบแทน ผู้รับผิดชอบเก่าต้องเริ่มเรียนรู้ใหม่ด้วยตนเอง เริ่มจากศูนย์ ขาดการขับเคลื่อนที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการตามนโยบายจัดการความรู้

“โดนย้ายภายในสำนักมารับผิดชอบ KM เริ่มดำเนินการ เริ่มต้นจากศูนย์ ...” ผู้รับผิดชอบดำเนินการ C2

ปัจจัยที่สนับสนุนได้แก่ นโยบายชัดเจน ส่วนอุปสรรคได้แก่ ผู้นำวัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ซึ่งองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาเพื่อให้ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เปลี่ยนเป็นปัจจัยที่สนับสนุนได้ในบริบทที่เหมาะสม ช่วยให้การดำเนินการแบ่งปันความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis

เปรียบเทียบความเหมือน และความต่างในแต่ละประเด็นของกรณีศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis.

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการแบ่งปันความรู้			
1. กำหนดเป้าหมาย	ผู้อำนวยการ และผู้รับผิดชอบร่วมกันตั้งเป้าหมายก่อนดำเนินการ โดยเป้าหมายจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร ได้แก่ พัฒนาคมน อันจะนำไปสู่การพัฒนางาน ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ Quality Improvement work Competency และ KM System สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรลุยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนสู่การบรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์องค์กรข้อดี คือ เกิดความเข้าใจและการยอมรับร่วมกัน ได้มุมมองที่หลากหลาย แต่ข้อเสีย คือ อาจล่าช้าในการตัดสินใจ	ผู้รับผิดชอบตั้งเป้าหมายก่อนดำเนินการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ องค์กรความรู้ ข้อดี คือการตัดสินใจรวดเร็ว ข้อเสีย คือเป้าหมายอาจมาจากมุมมองเดียว ไม่ได้รับการยอมรับหรือรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย	ผู้อำนวยการตั้งเป้าหมาย และกำหนดเป็นนโยบายในการนำไปปฏิบัติ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ องค์กรความรู้ ข้อดี คือการตัดสินใจรวดเร็ว ข้อเสีย คือเป้าหมายอาจมาจากมุมมองเดียว ไม่ได้รับการยอมรับหรือรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย
2. กำหนดผู้รับผิดชอบ	ตั้งฝ่ายจัดการความรู้ โดยหัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ทำงานร่วมกับคณะบริหาร หัวหน้าสำนักต่างๆ ข้อดีคือ ผู้รับผิดชอบให้ความสำคัญ เต็มที่กับงาน ข้อเสียคือ การเพิ่มฝ่ายอาจมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น	มอบหมายให้เป็นหนึ่งในภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบออกแบบ ทำงานร่วมกับสำนักต่างๆ ที่มีหน้าที่หมุนเวียนเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรม ข้อดีคือ เกิดความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล ข้อเสีย คือ ผู้รับผิดชอบอาจไม่ให้ความสำคัญน้อยกว่างานหลักที่รับผิดชอบอยู่ด้วย	มอบหมายให้เป็นหนึ่งในภารกิจของภารกิจวิจัย และจัดการความรู้ ซึ่งรับช่วงต่อมาจากฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมสัมพันธ์ข้อดีคือ เกิดความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล ข้อเสีย คือ ผู้รับผิดชอบอาจไม่ให้ความสำคัญน้อยกว่างานหลักที่รับผิดชอบอยู่ด้วย

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
3. กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ค้นหา และรวบรวมองค์ความรู้ที่ต้องการ	ผู้อำนวยการอนุมัติ แผนการดำเนินการที่ผู้รับผิดชอบ ออกแบบ และเริ่มดำเนินการตามแผน จากการกำหนดหัวข้อองค์ความรู้ ค้นหา และรวบรวมองค์ความรู้ที่ต้องการ ข้อดี คือ เกิดความชัดเจนในขอบเขตองค์ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร ไม่ทำแบบเหวี่ยงแหมาเก็บไว้มากมายไม่มีประโยชน์และสิ้นเปลืองทรัพยากร	ระบุความรู้ที่จำเป็น ค้นหาและรวบรวมจากภายใน และภายนอก องค์กรข้อดี คือ เกิดความชัดเจนในขอบเขตองค์ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร ไม่ทำแบบเหวี่ยงแหมาเก็บไว้มากมายไม่มีประโยชน์และสิ้นเปลืองทรัพยากร	กำหนดความรู้ที่ต้องการ และ สร้าง แสวงหา ความรู้นั้นๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อดี คือ เกิดความชัดเจนในขอบเขตองค์ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร ไม่ทำแบบเหวี่ยงแหมาเก็บไว้มากมายไม่มีประโยชน์และสิ้นเปลืองทรัพยากร
4. เลือกกลุ่มเป้าหมายรูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ	เลือกกลุ่มเป้าหมายรูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือ ตามลักษณะองค์ความรู้ที่ต้องการมาจากกลุ่มบุคคล ใดในองค์กร ซึ่งองค์กรแบ่งเป็น 3 กลุ่มได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์กร นักวิชาการ และผู้บริหาร ข้อดี คือบุคลากรเห็นประโยชน์ที่ได้จากกิจกรรม ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับงาน กับตนเอง สนใจร่วม กิจกรรม ข้อเสีย คือต้องสื่อสารระหว่างกลุ่มใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งการสื่อสารหลายครั้งอาจ เกิดข้อผิดพลาดได้	N/A ข้อดี คือ สื่อสารครั้งเดียว ทราบในวงกว้าง ข้อเสียคือ บุคลากรอาจไม่ให้ความสนใจ รู้สึกว่า บางเรื่องไม่เกี่ยวกับตนเอง ส่งผลให้เสียทรัพยากร ในการจัดกิจกรรมโดยอาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้	N/A ข้อดี คือ สื่อสารครั้งเดียว ทราบในวงกว้าง ข้อเสียคือ บุคลากรอาจไม่ให้ความสนใจ รู้สึกว่า บางเรื่องไม่เกี่ยวกับตนเอง ส่งผลให้เสียทรัพยากร ในการจัดกิจกรรมโดยอาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
5. แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแบ่งปัน ความรู้	แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกิจกรรม ผู้รับผิดชอบอำนวยความสะดวกตลอดการจัดกิจกรรม หรือกรณีเป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน แจ้งบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง และผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากร	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แจ้งตารางการหมุนเวียนเป็น ผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมซึ่งผู้รับผิดชอบเป็นวิทยากรจะ สรุประเด็น และดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้	แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างกิจกรรมแบ่งปัน ผู้ที่รับผิดชอบเป็นวิทยากรสรุประเด็นองค์ความรู้ และดำเนินกิจกรรมแบ่งปันความรู้
6. ประเมินผล และ ทบทวน	จะดำเนินการประเมินผล และทบทวน ปีละ 1 ครั้งตามปีงบประมาณ เพื่อปรับแผนให้เหมาะสมต่อไป ผู้วิจัยมองว่าประเมินเพียงปีละหนึ่งครั้ง อาจพบข้อบกพร่องในเวลาที่แก้ไข ปรับปรุงไม่ทัน อาจประเมินปีละ 2 ครั้งเพื่อปรับแผนให้เหมาะสมได้ทันเวลา	มี การประเมิน ในรูปแบบตัวชี้วัดปีละ 1 ครั้งตามปีงบประมาณผู้วิจัยมองว่าประเมินเพียงปีละหนึ่งครั้ง อาจพบข้อบกพร่องในเวลาที่แก้ไข ปรับปรุงไม่ทัน อาจประเมินปีละ 2 ครั้งเพื่อปรับแผนให้เหมาะสมได้ทันเวลา	มีการติดตามและตรวจสอบตามตัวชี้วัดปีละ 1 ครั้งตามปีงบประมาณ ผู้วิจัยมองว่าประเมินเพียงปีละหนึ่งครั้ง อาจพบข้อบกพร่องในเวลาที่แก้ไข ปรับปรุงไม่ทัน อาจประเมินปีละ 2 ครั้งเพื่อปรับแผนให้เหมาะสมได้ทันเวลา
7. จัดเก็บ	Note taker สรุปรองค์ความรู้ ส่งให้บุคลากรผ่านอีเมล และมีการจัดเก็บบนไดรฟ์กลางของฝ่ายจัดการความรู้ ข้อดี คือ สามารถกลับมาทบทวนได้ทุกเวลาที่ต้องการ	จัดเก็บบนฐานข้อมูล อินทราเน็ตขององค์กรข้อดีคือ สามารถกลับมาทบทวนได้ทุกเวลาที่ต้องการ	จัดเก็บในไดรฟ์ของผู้รับผิดชอบข้อดี คือ สามารถกลับมาทบทวนได้ทุกเวลาที่ต้องการ

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
รูปแบบและเครื่องมือ			
รูปแบบและเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน วิธีปฏิบัติสัมพันธ์	ประชุมไม่เป็นทางการ ลักษณะการพูดคุยระหว่างปฏิบัติงาน	การประชุม การทำงานเป็นทีม	การประชุมทีม morning brief ทบทวนการปฏิบัติงาน ถอดบทเรียน (เฉพาะภารกิจวิจัยและจัดการความรู้)
รูปแบบและเครื่องมือที่ไม่รวมอยู่ในงาน วิธีปฏิบัติสัมพันธ์	กิจกรรมแบ่งตามกลุ่มได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มบุคลากรทุกคนใน องค์กร ได้แก่ กิจกรรม MILO Monday KM Daily Huddle กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการได้แก่ กิจกรรม Quality Fair CoP : QI Clinic Site Visit และกลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารได้แก่ กิจกรรม SLT Think Tank Essential KM Tools Workshop โดยมีเครื่องมือ คือ AAR BAR Dialogue AI ST SST CoP	KM วันต้นเดือนช่วงพักกลางวัน เครื่องมือคือ Storytelling	KM ช่วงพักกลางวันเครื่องมือคือ Storytelling
รูปแบบและเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน วิธีเอกสารความรู้	รายงานทำ CQI AAR BAR	รายงาน คู่มือ	รายงาน คู่มือ งานวิจัย รายงานถอดบทเรียน
รูปแบบและเครื่องมือที่ไม่รวมอยู่ในงาน วิธีเอกสารความรู้	บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฐานข้อมูลคลังความรู้	บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฐานข้อมูลคลังความรู้ ห้องสมุด และห้องสมุดออนไลน์	บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฐานข้อมูลคลังความรู้ ห้องสมุดออนไลน์

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
การประเมินผล			
ประเมินผลที่ระบบ การดำเนินการ	จำนวนทำ QI	จำนวนการเข้าร่วมกิจกรรม	จำนวนการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ของแต่ละ สำนัก
ประเมินผลจากปัจจัย นำออก	ประเมินผลจากปัจจัยนำออก การพัฒนาคน พัฒนา งาน QI work จากผลการทำQI Competency จาก แบบประเมินของHR KM System จากการมี แผนการดำเนินงาน ปรับปรุงแต่ละปี	N/A	ที่ปัจจัยนำออก จากจำนวนการถอดบทเรียน จำนวนองค์ความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เป็น เลิศ
ปัจจัยสนับสนุน			
โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรแบบแบน (Flat Structure) หนึ่งใน ข้อดีของโครงสร้างแบบนี้ การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว มี ความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และมีโครงสร้าง การจัดการความรู้โดยมีฝ่ายจัดการความรู้ รับผิดชอบ หลัก ประสานงาน ร่วมกับหัวหน้าสำนัก ออกแบบ แผนผังที่ทำงาน บรรยากาศเอื้อต่อการพบปะ พูดคุย แบ่งปันความรู้กัน	โครงสร้างองค์กร นโยบาย ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน และเทคโนโลยีโครงสร้างองค์กรแบบ แบน (Flat Structure) และมีลักษณะการทำงาน เป็นทีม เป็นโปรเจกซึ่งเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ระหว่างกัน และมีโครงสร้างการจัดการความรู้ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบหลัก ร่วมกับหัวหน้าสำนัก	นโยบายองค์กรชัดเจน โครงสร้างองค์กรแบบแบน (Flat Structure) จากการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ มีโครงสร้าง การจัดการความรู้โดยมีภารกิจวิจัยและจัดการ ความรู้ ประสานงานร่วมกับงานทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบการจัดการความรู้และแบ่งปันความรู้

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
บทบาทผู้รับผิดชอบ	มีผู้รับผิดชอบเฉพาะ และอำนวยความสะดวก คือ ฝ่ายจัดการความรู้ ดำเนินการเป็นภารกิจหลักของ ฝ่าย ผู้รับผิดชอบดำรงตำแหน่งต่อเนื่องมา 4 ปี ด้วย ความเป็นภารกิจหลัก ร่วมกับประสบการณ์ ความใส่ใจในการพัฒนาค่อนข้างสูง	มีผู้รับผิดชอบคือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการ เป็นภารกิจรองของฝ่ายอำนวยความสะดวก แก่สำนักต่างๆดำเนินการแบ่งปันความรู้ ผู้รับผิดชอบดำรงตำแหน่งต่อเนื่องมา 5 ปี	มีผู้รับผิดชอบเฉพาะ คือภารกิจวิจัยและจัดการ ความรู้ดำเนินการเป็นภารกิจรองของภารกิจ เนื่องจากเพิ่งรับช่วงต่อการดำเนินงานจากฝ่าย พัฒนา และส่งเสริม มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ อำนวยความสะดวกโดยผู้ที่ดำเนินการแบ่งปัน ความรู้คือ สำนักต่างๆในองค์กร การดำรง ตำแหน่งรับผิดชอบ ได้รับภารกิจต่อจาก ผู้รับผิดชอบเดิมไม่ถึง 2 ปี
ผู้บริหารหรือผู้นำของ องค์กร	ผู้นำเป็นบุคคลริเริ่มการจัดการความรู้ หาวิธี เครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆใน องค์กร	ผู้นำเป็นผู้เห็นถึงช่องว่างการแบ่งปันความรู้ของ บุคลากรในองค์กรจึงมอบหมายให้ฝ่ายงาน บุคลากร รับผิดชอบดำเนินการให้ครอบคลุมทั้ง องค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้นำ หรือผู้อำนวยการ ไม่ได้ลงมาร่วมกิจกรรม	แม้จะเปลี่ยนผู้นำ มีทั้งผู้นำที่ให้ความสำคัญและ ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ส่งผลให้ การแบ่งปันความรู้เปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ บุคลากรทุกคนมองว่าผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญหาก ให้ความสำคัญ สนับสนุนก็จะเกิดการดำเนินการ แบ่งปันความรู้ได้อย่างต่อเนื่องแต่ถ้าไม่ ต่อให้ ผู้รับผิดชอบกระตือรือร้น แผนดีอย่างไรก็อาจไร้ ประโยชน์ และผู้นำ หรือผู้อำนวยการไม่ได้ลง มาร่วมกิจกรรม

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
นโยบายและ การออกแบบ การดำเนินการ	มีนโยบายชัดเจนออกมาเป็นหนังสือคำสั่งหน้าที่ความ รับผิดชอบของสำนัก และผู้รับผิดชอบมีการออกแบบ การดำเนินการ มีกิจกรรมหลากหลาย พัฒนานำ เครื่องมือใหม่ๆมาเรียนรู้ร่วมกัน	มีนโยบายชัดเจนออกมาเป็นหนังสือคำสั่ง มอบหมายหน้าที่ และภารกิจ ส่วนการออกแบบ การดำเนินการเป็นไปตามนโยบาย ไม่ได้มีการ ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง	นโยบายชัดเจนออกมาเป็นหนังสือคำสั่ง มอบหมายหน้าที่ในทุกตำแหน่ง มีตัวชี้วัดกำกับ ส่วนการออกแบบการดำเนินการ เป็นไปตาม นโยบาย ไม่ได้มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง
เทคโนโลยี	N/A (เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า)	มีบทบาทมากเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานนอกองค์กร เทคโนโลยีจึงเป็นส่วนช่วย ที่สำคัญในการเข้าถึงและแบ่งปันความรู้	N/A (เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า)
ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	N/A (เป็นปัจจัยทางอ้อม หรือเป็นประโยชน์ที่ได้รับจาก การแบ่งปันความรู้มากกว่า)	บุคลากรรู้สึกว่ถ้ามีความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่าง เพื่อนร่วมงานคนใด จะเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ระหว่างกัน แม้จะอยู่คนละฝ่าย และมีวัฒนธรรม พวกพ้องจากโครงสร้างการทำงานเป็นทีม	N/A (ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นเชิงลบ มากกว่าบวก แม้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน แต่อาจไม่เต็มใจแบ่งปัน เนื่องจากมีวัฒนธรรม การแข่งขันในองค์กรค่อนข้างสูง)
ปัจจัยอุปสรรค			
ผู้นำ	N/A (เป็นปัจจัยสนับสนุน)	N/A (เป็นปัจจัยสนับสนุน)	ผู้นำขาดการสื่อสารและทิศทางการดำเนินงานที่ ชัดเจน จึงขาดการต่อยอดการใช้ประโยชน์ มอง เป็นเพียงงานหนึ่ง ไม่ได้ให้ความสำคัญ ไม่ได้ลง มาร่วมกิจกรรม

ตารางที่ 4.6

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Cross case analysis. (ต่อ)

	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
ผู้นำทีมย่อย	ผู้นำทีมย่อย เข้าใจแนวคิดไม่ตรงกัน ความตั้งใจ กระตุ้นในการดำเนินการแต่ละทีมต่างกัน บางทีมอาจ มีการให้ความสำคัญน้อย	N/A (ไม่มีผู้นำทีมย่อย)	N/A (ไม่มีผู้นำทีมย่อย)
ปัจเจกบุคคล	ความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากร โลกส่วนตัวสูง บางคนมีอคติ	ปัจเจกบุคคลมีการหวงความรู้ ลักษณะไม่ชอบ พูดคุย ภาระงาน และเวลา	ปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะชอบทำงานคนเดียว หวง ความรู้ กลัวผู้อื่นก้าวหน้ากว่าตนเอง
ภารกิจและบทบาท ของผู้รับผิดชอบ	N/A (เป็นงานหลัก จึงเป็นปัจจัยที่สนับสนุน)	เป็นงานรอง แม้จะดำรงตำแหน่งมา 5 ปีแต่ยัง ขาดการต่อยอดให้เกิดประโยชน์ รูปแบบกิจกรรม ซ้ำๆ ผู้ร่วมกิจกรรมไม่สนใจ จะมาร่วมก็เพื่อ ตัวชี้วัด	เป็นงานรอง และผู้รับผิดชอบเพิ่งรับช่วงต่อ ภารกิจการจัดการความรู้ไม่นาน จึงอาจยังมี ประสบการณ์น้อย รูปแบบกิจกรรมซ้ำๆ ผู้ร่วม กิจกรรมไม่สนใจ จะมาร่วมก็เพื่อตัวชี้วัด
วัฒนธรรม	การจัดการความรู้ มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มดำเนินการจากการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน ความรู้ บุคลากรมีความกล้าพูด ช่างถาม แบ่งปัน ความรู้ พุดคุยกันเป็นธรรมดา เพื่อเป็นพื้นฐานในการ ดำเนินการขั้นตอนอื่นๆในอนาคต	องค์กรให้ความสำคัญกับ การจัดการความรู้ โดย เริ่มต้นจากการสร้างการแบ่งปันความรู้ จาก กิจกรรมที่ทำร่วมกัน ให้บุคลากรคุ้นชินจนเป็น วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้	วัฒนธรรม องค์กรไม่สามารถดำเนินการแบ่งปันความรู้ได้ อย่างยั่งยืน อาจหายไปทุกครั้งเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กร เนื่องจากไม่มี วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ เป็นเพียง ดำเนินการไปตามนโยบายหรือตัวชี้วัด
การบริหารจัดการที่ เป็นระบบ	N/A (รับช่วงต่อจากผู้อำนวยการ)	N/A (เป็นผู้ดำเนินการรุ่นแรกอยู่)	ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการส่งต่อ ถ่ายงานที่เหมาะสม อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับบริบทของปัจจัยต่างๆ ให้เป็นปัจจัยที่สนับสนุน ผู้วิจัยขอสรุปแนวทางในการดำเนินการของปัจจัยต่างๆ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7

แนวทางการดำเนินการสร้างปัจจัยสนับสนุน

ปัจจัย	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
โครงสร้าง			
• โครงสร้างเป็นแบบแบน (Flat Structure)	✓	✓	✓
• การทำงานเป็นทีม โปรเจค		✓	
• จัดตั้งฝ่ายรับผิดชอบ	✓		✓
บทบาทผู้รับผิดชอบ			
• ภารกิจหลัก	✓		
• มีประสบการณ์	✓		
ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร			
• สนใจศึกษา หาความรู้ เทคนิคใหม่ๆ	✓		
• ร่วมกิจกรรม	✓		
• ทำเป็นแบบอย่าง	✓		
• สื่อสาร ให้ทิศทาง	✓	✓	
นโยบายและการออกแบบการดำเนินการ			
• มีนโยบายขององค์กรชัดเจน	✓	✓	✓
• ออกแบบกิจกรรม เครื่องมือ การดำเนินการที่หลากหลาย	✓		
• มีผู้อำนวยการความสะดวก	✓	✓	✓
• มีผู้รับผิดชอบถึงความรู้	✓		
เทคโนโลยี			
• อินทราเน็ต	✓	✓	✓
• ฐานข้อมูล	✓	✓	✓
• โซเชียลมีเดีย	✓	✓	✓
ความสัมพันธ์			
• สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓
• สัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา / ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓

รวมถึงสรุปลักษณะของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง ป้องกันไม่ให้ปัจจัยเหล่านี้เกิดขึ้นในบริบทหรือลักษณะที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ สามารถสรุปดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8

ลักษณะของปัจจัยอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

ปัจจัย	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C
ผู้นำ			
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีการสื่อสาร ให้ทิศทางที่ชัดเจน 			✓
<ul style="list-style-type: none"> ● ขาดการมองเห็นแผนพัฒนา หรือต่อยอดใช้ประโยชน์จากความรู้ 			
ผู้นำทีมย่อย			
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่เห็นความสำคัญ ไม่สนับสนุน 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> ● เชื่อแนวคิดที่ต่างจากผู้รับผิดชอบหลัก 	✓		
ปัจเจกบุคคล			
<ul style="list-style-type: none"> ● หวงความรู้ 			✓
<ul style="list-style-type: none"> ● รักสันโดษ 	✓	✓	✓
บทบาทผู้รับผิดชอบ			
<ul style="list-style-type: none"> ● ภารกิจรอง 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีประสบการณ์ KM 		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● มีแนวคิด ความเชื่อที่ไม่เหมาะสม 			✓
วัฒนธรรม			
<ul style="list-style-type: none"> ● พวกพ้อง 		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● เชื่อว่า ความรู้ คือพลัง 			✓
<ul style="list-style-type: none"> ● แข่งขันภายในสูง 			✓
การบริหารจัดการที่เป็นระบบ			
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีระบบส่งต่องาน 			✓
<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน 			✓

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน เพื่อทราบถึงกระบวนการ รูปแบบและเครื่องมือ การประเมินผล ปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรค ของการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งการแบ่งปันความรู้เป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ และเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้งสิ้น 35 ราย การสังเคราะห์ รวมถึงเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กระทั่งข้อมูลมีความอึดตัว สามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

เป้าหมายหลักของการจัดตั้งองค์กรมหาชน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจเฉพาะด้าน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรมหาชนจึงมีการดำเนินการนำเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร และหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญคือ การแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติพื้นฐานของบุคลากรในการร่วมดำเนินการไปพร้อมกันอย่างถูกต้องตามแนวทาง ลดการผิดพลาด เวลา และทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ สามารถสรุปผลการศึกษาจากกรณีศึกษาได้ ดังนี้

5.1.1 กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ขององค์กร A องค์กร B และองค์กร C มีกระบวนการแบ่งปันความรู้คล้ายคลึงกันได้แก่

1. กำหนดเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะกำหนดโดยผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการ ออกเป็นนโยบายให้ผู้รับผิดชอบและบุคลากรในองค์กรนำสู่การปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกัน หรือเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่าง ผู้อำนวยการและผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยเป้าหมายในการแบ่งปันความรู้อาจต่างกัน บางองค์กรต้องการผลลัพธ์เป็นองค์ความรู้ ไปพัฒนางาน บางองค์กรต้องการผลลัพธ์เป็นการพัฒนาของบุคลากร ไม่มีถูกไม่มีผิดแต่สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมายการดำเนินการแบ่งปันความรู้ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. กำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้อำนวยการมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร ดังนั้น ผู้รับผิดชอบจึงขึ้นอยู่กับมุมมอง แนวคิดความเหมาะสมของผู้บริหาร เช่น มองว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาคน นำไปเป็นหนึ่งในภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือตั้งเป็นฝ่ายรับผิดชอบเฉพาะในโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายจัดการความรู้ ภารกิจวิจัยและจัดการความรู้ ซึ่งการกำหนดผู้รับผิดชอบ จะส่งผลต่อการดำเนินการ หากเป็นภารกิจหลัก มีโอกาสสูงที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการจะทุ่มเท และพัฒนาการดำเนินการอยู่เสมอ แต่กรณีเป็นภารกิจรองเพิ่มเติมจากภารกิจหลักอย่างอื่นที่รับผิดชอบอยู่ มีโอกาสสูงที่ผู้รับผิดชอบ จะให้ความสำคัญน้อย ขาดการพัฒนาและต่อยอด รวมถึงการติดตามผลลัพธ์ว่าเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงหรือไม่

3. กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ค้นหา และรวบรวม ผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละองค์กรออกแบบกิจกรรมต่างกัน บางองค์กรผู้รับผิดชอบ รับผิดชอบดำเนินการด้วยตนเอง บางองค์กรผู้รับผิดชอบเป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวก โดยให้ทุกสำนักในองค์กรรับผิดชอบดำเนินการ เริ่มต้นด้วยผู้รับผิดชอบกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ค้นหาและรวบรวมองค์ความรู้เหล่านั้นมาสรุปเป็นประเด็นให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจแต่ครบถ้วนสมบูรณ์ การกำหนดองค์ความรู้จะช่วยให้การดำเนินการมีขอบเขต มีแนวทางชัดเจนตรงเป้าหมาย

4. เลือกกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ เนื่องจากองค์ความรู้บางอย่างอาจไม่จำเป็นกับบุคลากรทุกคน จึงต้องมีการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะแบ่งปันความรู้ให้เหมาะสมกับองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคคล เช่น องค์กร A แบ่งบุคลากรเป็น 3 กลุ่มและเลือกรูปแบบกิจกรรมที่ต่างกันในแต่ละกลุ่ม แต่บางองค์กรมองว่าความรู้ที่จำเป็นขององค์กรบุคลากรทุกคนควรมีพื้นฐานองค์ความรู้ แม้ไม่เกี่ยวกับงานแต่สามารถเป็นพื้นฐานพัฒนาตนเองได้ เช่น องค์กร B และ C ในการจัดกิจกรรมจะให้บุคลากรทุกคนร่วมกิจกรรมไม่ได้เลือกกลุ่มเป้าหมายพิเศษ รูปแบบกิจกรรมและเครื่องมือจะใช้ร่วมกัน เหมือนกันทุกคน เนื่องจาก มองว่างานทุกงานต้องสอดคล้องไปด้วยกันจึงควรทราบพื้นฐานเพื่อมองภาพการดำเนินงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม และในองค์กร C มองว่าบุคลากรที่อยู่สายสนับสนุน ก็ไม่ควรรู้แค่งานตนเองไปตลอดชีวิต เพราะบางคนอาจพัฒนาเป็นบุคลากรในสายงานหลักได้ การรู้พื้นฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรจึงมีประโยชน์แก่บุคลากรทุกคน

5. ดำเนินการแบ่งปันความรู้ แจกผู้เกี่ยวข้องร่วมกิจกรรม ผู้รับผิดชอบอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้มีการพูด เล่าเรื่อง บรรยาย มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ถามตอบระหว่างกัน กรณีเป็นเอกสารก็อำนวยความสะดวกให้เข้าถึงง่าย รวดเร็วต่อความต้องการ หรือถ้าเป็นการแบ่งปันความรู้ที่รวมอยู่ในงาน มีการสร้างบรรยากาศ อำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงผู้รับผิดชอบหลักคอยสนับสนุนและเป็นพี่ปรึกษา กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากที่สุด

และที่สำคัญ แบ่งปันแล้วควรนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ด้วย มิฉะนั้นการแบ่งปันจะไม่มีประโยชน์ทันที

6. ประเมินผล มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ระยะเวลาในการประเมินผล รวมถึงรูปแบบจะประเมินที่องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า ซึ่งปัจจุบันองค์กร วิทยาลัยศึกษามีการประเมินผลที่กระบวนการ และผลผลิตหรือปัจจัยนำออก ทำให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินการ ทราบถึงการเข้าถึงและการยอมรับของบุคลากร แต่ยังไม่สามารถทราบความ คุ่มค่าของการดำเนินการ เนื่องจากยังไม่สามารถประเมินผลลัพธ์ได้ หมายถึง ยังไม่สามารถระบุได้ว่า ความสำเร็จของงานต่างๆ นวัตกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้หรือไม่ มากน้อย เพียงใด และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร ซึ่งเป็นเพียงการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานว่า เหมาะสมหรือไม่ มีอะไรที่จะพัฒนา ปิดช่องว่างเพื่อเป็นแผนการดำเนินการในอนาคตต่อไป

7. จัดเก็บ ในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้จะมี Notetaker บันทึกความรู้และผลการดำเนินการ จากนั้นบางองค์กรจัดเก็บในไดรฟ์กลางขององค์กร ไดรฟ์ของผู้รับผิดชอบ ฐานข้อมูล เป็นต้น บางองค์กรแบ่งปันต่อในรูปแบบของ Explicit Knowledge ผ่านอีเมล ซึ่งการจัดเก็บที่เหมาะสมคือให้บุคลากรทุกคนสะดวกต่อการเข้าถึง ทันต่อความต้องการใช้งาน เช่น เมื่อเวลาผ่านไป การแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge แบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันอาจลึบเลือนไปได้ การจัดเก็บในรูปแบบ Explicit ไว้ด้วยช่วยให้ง่ายต่อการทบทวน

การแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือ ที่มียุทธศาสตร์และเป็นระบบ ช่วยให้บรรลุ เป้าหมายเพิ่มขึ้นทั้งระดับบุคคล ทีม และที่สำคัญที่สุดคือเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ระบบ ต้องชัดเจน มีคุณค่า เป็นที่รับรู้และยอมรับของบุคลากร แต่ไม่มีกระบวนการที่ตายตัว เป็นสูตรสำเร็จ หรือโมเดลที่ถูกต้อง เพราะความรู้มีความยืดหยุ่น องค์กรแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกัน กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ จึงต้องเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืน การแบ่งปันความรู้ในองค์กรหนึ่งอาจเกิดการเปลี่ยนแปลง สาเหตุอาจมาจากเปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนผู้นำ ผู้รับผิดชอบและในยุคเก่าและยุคใหม่อาจมีขั้นตอน หรือกระบวนการ ซึ่งเป็นวิธีบรรลุผลต่างกัน แต่เป้าหมายควรคงเดิมคือสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยสรุปกระบวนการแบ่งปันความรู้จาก วิทยาลัยศึกษา 3 องค์กรได้ 5 ขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรมหาชนและองค์กรที่มีลักษณะ ใกล้เคียง แต่ไม่ใช่กระบวนการที่ถูกต้อง เหมาะสมที่สุด องค์กรต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมแก่องค์กร ตนเอง จุดสำคัญคือต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ต้องดำเนิน การต่อยอดจากจุดแข็งที่มีอยู่แล้ว รวมถึงให้มี ทรัพยากรสนับสนุนทั้งในระดับองค์กร และในระดับหน่วยงานย่อยเพื่อความต่อเนื่องยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้บริหารทำเป็นตัวอย่าง ตรวจสอบความพร้อมและปรับปรุงอยู่เสมอ ทำให้เป็นเรื่องสนุก ผู้บริหารต้อง สื่อสารวัฒนธรรมที่ดีต่อ การแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโอกาสต่างๆ ด้วย

5.1.2 รูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ที่มีทั้งการดำเนินการที่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน และไม่รวมอยู่ในการปฏิบัติงาน ในรูปแบบที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งเหมาะกับความรู้อรรถความรู้ที่ฝังลึก และวิธีเอกสารความรู้ เหมาะสำหรับความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน จึงสรุปได้เป็น 4 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบและเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน วิธีปฏิสัมพันธ์ คือการดำเนินการที่รวมอยู่ในการทำงานปกติของบุคลากร มีการใช้การสื่อสาร ได้ตอบ ระหว่างบุคลากรในขณะปฏิบัติงาน เช่น การประชุมไม่เป็นทางการ การประชุมทีม morning brief ลักษณะการพูดคุยระหว่างปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมทบทวนการปฏิบัติงาน ถอดบทเรียน โดยมีเครื่องมือ คือ Storytelling

2. รูปแบบและเครื่องมือที่ไม่รวมอยู่ในงาน วิธีปฏิสัมพันธ์ คือ การดำเนินการที่จัดขึ้น นอกเหนือจากการปฏิบัติงานปกติ อาจมีการหยุดการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกิจกรรม หรือการดำเนินการ โดยมีสื่อสาร ได้ตอบ ระหว่างบุคลากรขณะอยู่ในกิจกรรม เช่น การสร้างพื้นที่ สร้างเวที กิจกรรมต่างๆ ซึ่งการออกแบบรูปแบบกิจกรรมอาจมีการแบ่งกลุ่มบุคลากร เช่นกลุ่มที่ 1 กลุ่มบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้แก่ กิจกรรม MILO Monday KM KM วันต้นเดือนช่วงพักกลางวัน KM ช่วงพักกลางวัน Daily Huddle กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการได้แก่ กิจกรรม CoP Fair Forum เป็นต้น และกลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารได้แก่ กิจกรรม SLT Think Tank Essential KM Tools Workshop หรืออาจไม่แบ่งกลุ่มบุคลากรเพื่อให้ทุกคนทราบพื้นฐานความรู้ภายในองค์กร แต่สิ่งที่ควรระวังคือ ถ้าหัวข้อที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรคนนั้นๆ ปฏิบัติอยู่ บุคลากรจะไม่เห็นประโยชน์ และไม่สนใจร่วมกิจกรรม หรือเรียนรู้จากกิจกรรมจริงๆ การดำเนินการอาจสูญเปล่า เสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์โดยมีเครื่องมือ คือ AAR BAR Dialogue AI ST SST CoP World café รวมถึง โซเชียลมีเดียต่างๆ ที่สามารถโต้ตอบกันได้แบบเรียลไทม์

3. รูปแบบและเครื่องมือที่รวมอยู่ในงาน วิธีเอกสารความรู้ คือ การดำเนินการที่รวม เน้นอยู่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านตัวอักษร เสียง ภาพต่างๆ เช่น รายงาน คู่มือ งานวิจัย รายงานถอดบทเรียน ซึ่งตัวอย่าง รายงานสรุปต่างๆ เป็นการดำเนินการอยู่แล้วในทุกหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร คู่มือการปฏิบัติงานเป็นการแบ่งปันโดยเรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงาน เป็นต้นโดยมีเครื่องมือ คือ AAR BAR QI เป็นต้น

4. รูปแบบและเครื่องมือที่ไม่รวมอยู่ในงาน วิธีเอกสารความรู้ คือ การดำเนินการที่อยู่นอกเหนืองานปกติของบุคลากร ต้องหยุดจากงานที่รับผิดชอบไปศึกษา เรียนรู้ผ่านตัวอักษร เสียง ภาพต่างๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฐานข้อมูลคลังความรู้ ห้องสมุด และห้องสมุดออนไลน์ โดยมีเครื่องมือ คือ เทคโนโลยีต่างๆ

การดำเนินการแบ่งปันความรู้นั้นสามารถเลือกรูปแบบและเครื่องมือให้เหมาะสมกับประเภทของความรู้ พยายามให้การดำเนินการเนียนไปกับการปฏิบัติงานปกติ เพื่อไม่ให้บุคลากรรู้สึกเป็นภาระ และควรมีการลองนำเครื่องมือใหม่ๆ มาลองใช้สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความน่าสนใจ ดึงดูดบุคลากร โดยหนึ่งกิจกรรม อาจดึงเครื่องมือมากกว่าหนึ่งเครื่องมือมาปรับใช้ รวมถึงปัจจุบันเทคโนโลยี โซเชียลมีเดียสามารถเป็นเครื่องมือเสริมให้สะดวกต่อการแบ่งปันความรู้ ตอบสนองได้ทันต่อเวลาที่ต้องการ

5.1.3 การประเมินผล และการนำความรู้จากการแบ่งปันความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับการนำมาปรับใช้ในองค์กร ซึ่งองค์กรกรณีศึกษาทั้งสามองค์กร มีการนำการประเมินผล 3 รูปแบบมาใช้ แต่ไม่ได้ดำเนินการประเมินทั้งสามรูปแบบ มีการเลือกมาปรับใช้ตามความพร้อมขององค์กร ดังนี้

1. ประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่อง โอกาสในการพัฒนากระบวนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลาทรัพยากรที่ใช้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม สามารถประเมินได้จาก ตัวชี้วัด กำหนดจำนวนการเข้าร่วมกิจกรรม จำนวนการจัดกิจกรรม จำนวนการเข้าชมเว็บไซต์ จำนวนการโหลดเอกสาร จำนวนการโต้ตอบ แบบสอบถามต่างๆ

2. ประเมินปัจจัยนำออก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม หรือการดำเนินการ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับเปลี่ยน พัฒนาแผนการดำเนินการต่อไปในอนาคต ตัวอย่างการประเมิน ได้แก่ คู่่มือ จำนวนบทเรียนที่ถอดบทเรียน จำนวนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การปรับปรุงคุณภาพของงาน หรือ Quality Improvement work โดยจำนวนรายงานหรือจำนวนเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ ระบบการจัดการความรู้ หรือ KM System โดยมีแผนการจัดการความรู้ มีสรุปการดำเนินการ และ Competency ของบุคลากร โดยผลการประเมิน

3. ประเมินผลลัพธ์ ในการประเมินด้านนี้ยังไม่มีการใดพัฒนาการดำเนินการจนสามารถวัดที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการได้

นอกจากนี้มีการประเมินทางอ้อม โดยมองว่าการแบ่งปันความรู้ ผลลัพธ์ไม่สามารถวัดได้โดยตรง การวัดผลทางอ้อม เช่น จากการสังเกตพฤติกรรม ความพึงพอใจของบุคลากร

การประเมินรูปแบบใดนั้น อาจขึ้นอยู่กับระดับ หรือพัฒนาการการดำเนินการในการแบ่งปันความรู้ บางองค์กรอาจอยู่ในระยะเริ่มต้น บางองค์กรอาจดำเนินการมาซึ่ระยะหนึ่ง หรือบางองค์กรดำเนินการมานานแล้ว มีการพัฒนาและการปรับปรุง นำไปปรับใช้จนเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งควรคำนึงถึงความพร้อม ความเหมาะสมของด้าน คน เวลา และงบประมาณในการประเมินผลด้วย

5.1.4 ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน

5.1.4.1 ปัจจัยสนับสนุน

การดำเนินการแบ่งปันความรู้ จะพบกับปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น และส่วนที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการดำเนินการได้ จากกรณีศึกษาพบปัจจัยที่สนับสนุนดังนี้

1. โครงสร้าง ด้วยลักษณะการจัดตั้งขององค์การมหาชนที่มีโครงสร้างเป็นแบบแบน (Flat Structure) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น สื่อสารสะดวก การทำงานเป็นทีม โปรเจคช่วยสนับสนุนให้การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นได้ง่าย และมีองค์กรที่จัดตั้งฝ่ายรับผิดชอบหลักในโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายจัดการความรู้ เป็นต้น ส่งผลให้มีผู้รับผิดชอบหลัก ดำเนินงาน ประสานงาน และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

2. บทบาทผู้รับผิดชอบ จากกรณีศึกษาองค์กรที่มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบ ให้งานการจัดการความรู้เป็นภารกิจหลัก จะช่วยสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบใช้เวลา และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ได้เต็มที่ ประกอบกับวาระการดำรงตำแหน่งที่มากพอที่จะมีประสบการณ์ เห็นช่องว่าง และโอกาสในการพัฒนาได้มากกว่าผู้รับผิดชอบที่เพิ่งดำรงตำแหน่งอาจมีการลองผิดลองถูก ประสบการณ์รับมือ และแก้ปัญหาอาจน้อย

3. ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร จากกรณีศึกษา หากองค์กรใดมีผู้นำองค์กร ที่ให้ความสำคัญ สนใจศึกษา และเห็นประโยชน์ จะส่งผลให้การดำเนินการแบ่งปันความรู้ถูกกระตุ้นสนับสนุนอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินการ

4. นโยบายและการออกแบบการดำเนินการ จากกรณีศึกษาพบว่าองค์กรใดที่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน ออกเป็นหนังสือ มอบหมายผู้รับผิดชอบ มีตัวชี้วัดกำกับ จะกระตุ้นให้ต้องเกิดการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด รวมถึงการออกแบบการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เช่น เน้นการสร้างพื้นที่ กิจกรรมน่าสนใจเข้าร่วม สนุกสนาน ไม่เป็นทางการ หรือเป็นทางการน้อยมาก และมีการย่อยข้อมูลให้สั้น พร้อมใช้ เพราะบุคลากรยุคใหม่ไม่ชอบอ่านข้อความยาวๆ หรือรับฟังเป็นเวลานาน

5. เทคโนโลยี จากกรณีศึกษา เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในปัจจุบัน ช่วยให้เกิดความสะดวกสบาย และความรวดเร็วในการเข้าถึงและแบ่งปันความรู้ ทั้ง อินทราเน็ต โซเชียลมีเดีย

6. ความสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้เกิดจากความเต็มใจที่จะแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พุดคุย เจาจากันง่าย ก็จะสนับสนุนให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปันสิ่งต่างๆ รวมถึงความรู้ได้อย่างราบรื่นและได้ประโยชน์อย่างแท้จริง

5.1.4.2 ปัจจัยอุปสรรค จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้แก่

1. ผู้นำ แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนการดำเนินการ แต่ในทางกลับกัน ถ้าผู้ทำที่มีลักษณะไม่เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ ไม่ให้โอกาสบุคลากรทำสิ่งใหม่ๆ กลัวความผิดพลาด ไม่ให้การสื่อสาร ทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน ขาดการมองเห็นแผนพัฒนา หรือต่อยอดใช้ประโยชน์จากความรู้ ก็จะกลายเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้
2. ผู้นำทีมย่อย จากกรณีศึกษา บางองค์กรมีการกระตุ้นให้ดำเนินการในทีมย่อยด้วย โดยผู้รับผิดชอบหลักร่วมมือดำเนินการกับผู้นำทีมย่อย เช่น หัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่าย ซึ่งแนวคิด หลักการของการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้มีหลากหลาย ถ้าผู้นำทีมย่อยไม่เข้าใจแนวคิดที่ตรงกันกับผู้รับผิดชอบดำเนินการขององค์กร ก็อาจมีทิศทาง แนวการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งทัศนคติ การให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ของผู้นำทีมย่อยมีต่างกัน ถ้าเห็นว่าประโยชน์น้อย เป็นภาระ ก็อาจไม่ให้ความสำคัญ จึงไม่ได้กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญ และดำเนินการอย่างเหมาะสม
3. ปัจเจกบุคคล ทุกองค์กรจะมีบุคลากรที่มีลักษณะต่างกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่ความเป็นปัจเจกบุคคล บางลักษณะเช่น ชอบความสันโดษ มีอคติต่อการแบ่งปันความรู้ มีความมั่นใจในตัวเองสูง การบริหารจัดการเวลาของตนเองไม่ได้ ภาระงานมาก ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้
4. บทบาทผู้รับผิดชอบ จากกรณีศึกษา องค์กรที่มอบหมายงานการแบ่งปันความรู้ ให้กับผู้รับผิดชอบ ที่มีงานหลักอยู่แล้ว การแบ่งปันความรู้จะกลายเป็นงานฝาก หรือเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ จะส่งผลให้ผู้รับผิดชอบให้ความสำคัญไม่มากนัก เนื่องจากต้องใช้เวลา ให้ความสำคัญกับงานหลักที่รับผิดชอบอยู่แล้วมากกว่า ประกอบกับ ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งน้อย ไม่มีประสบการณ์ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ ลองผิดลองถูกเพื่อให้เหมาะกับองค์กร จะกลายเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้
5. วัฒนธรรม องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบพวกพ้อง แบ่งกลุ่ม ประกอบกับในการเริ่มดำเนินการแบ่งปันความรู้ ไม่มีการละลายพฤติกรรม ความเชื่อก่อน จะทำให้การแบ่งปันความรู้ข้ามสายงาน หรือทั่วทั้งองค์กรไม่ได้รับความร่วมมือ
6. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ องค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือการส่งต่องานที่เหมาะสม และไม่มีสร้างระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน จะเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากหากผู้รับผิดชอบดำเนินการหลักลาออก หรือเกษียณไป ไม่มีผู้รับผิดชอบดำเนินการต่อ หรือมีแต่ต้องเริ่มต้นใหม่จากการไม่มีระบบ ไม่มีหลักการในการดำเนินการ การดำเนินการแบ่งปันความรู้จะไม่ต่อเนื่อง จึงอาจไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้

จากกรณีศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุน ขององค์กรหนึ่งอาจ เป็นอุปสรรคของอีกองค์กรหนึ่ง จากบริบท และลักษณะของปัจจัยที่ต่างกัน เช่น วัฒนธรรม ขององค์กร A เป็นปัจจัยที่สนับสนุน เนื่องจากองค์กร A มีวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ แต่วัฒนธรรมขององค์กร C เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เนื่องจากองค์กร C มีวัฒนธรรมแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่ค่อยร่วมมือข้ามสายงาน เป็นต้น

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 กระบวนการของการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน

Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการแบ่งปันความรู้ ประกอบไปด้วย ขั้นที่ 1 Initiation ขั้นตอนการเริ่มต้น มีการวิเคราะห์ความต้องการ (Demand analysis) จับคู่ (Matching) พันธมิตรที่เหมาะสมนั้นคือผู้รู้องค์ความรู้นั้น จากนั้นฝ่ายพันธมิตรตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมกระบวนการแบ่งปันความรู้หรือไม่ (Feasibility analysis) จากนั้นขั้นที่ 2 requirements เลือกวิธีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมและกลไกการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน ขั้นที่ 3 implementation ขั้นตอนการดำเนินงาน และขั้นตอนสุดท้าย follow up ช่วงติดตามผล ประเมินประเด็นที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยนี้พบว่า กระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชนทั้งสามองค์กร มีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย การดำเนินการใดๆ ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับนายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) ได้แนะนำว่า KM เป็นเครื่องมือที่จะต้องใช้อย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ และ ช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น ทั้งระดับองค์กร และระดับพนักงานเป็นรายบุคคล เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายต้องชัด และเลือกเน้นดำเนินการเพื่อเป้าหมายนั้นเป็นสำคัญ ไม่ดำเนินการแบบเหวี่ยงแห ควรพุ่งเป้าสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และสนองการใช้งานความรู้ของพนักงาน ซึ่งองค์การมหาชนมีวัตถุประสงค์การก่อตั้งชัดเจน มียุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการต่างๆ รวมถึงการจัดการความรู้จึงควรสอดคล้อง หรือดำเนินการไปเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

สามารถสรุปรูปแบบกิจกรรมที่ออกแบบให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ 5.1

สรุปรูปแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ / โครงการตามยุทธศาสตร์	รูปแบบกิจกรรมแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
องค์กร A	ยุทธศาสตร์ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Organization Excellence)	ด้านที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ไปดูงาน สัมมนา ทำOD กิจกรรมการจัดการความรู้
องค์กร B	ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร	กลยุทธ์ การปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อบริการจัดการก๊าซเรือนกระจก	KM วันต้นเดือน
องค์กร C	ยุทธศาสตร์ นำผลสู่การใช้และพัฒนา	ตามกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะมีคุณค่า มีแผนงานหรือโครงการจัดการความรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก	KM พักกลางวัน ถอดบทเรียน

ที่มา ผู้วิจัย

2. กำหนดผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดการดำเนินการขององค์กร บางองค์กรกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเฉพาะ เช่น ฝ่ายจัดการความรู้ บางองค์กรกำหนดเป็นหนึ่งในภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) ในการดำเนินการควรมี คนกลาง จัดให้มีโครงสร้างกลางของการสื่อสารที่ทำให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้ รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานทราบความ คาดหวังในผลงาน และต่อพนักงาน

3. กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ค้นหา และรวบรวม สอดคล้องกับ Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014) ในกระบวนการขั้นที่ 1 Initiation ขั้นตอนการเริ่มต้น ของ คือจุดเริ่มต้นของการแบ่งปันความรู้ ในขั้นตอนนี้ มีการวิเคราะห์ความต้องการ (Demand analysis) ถูกสำรวจโดยผู้รับหรือโดยแหล่งที่มา จากนั้นจับคู่ (Matching) พันธมิตรที่เหมาะสมนั้นคือผู้รู้องค์ความรู้ นั้น จากนั้นฝ่ายพันธมิตรตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมกระบวนการแบ่งปันความรู้หรือไม่ การกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ หรือจำเป็นสำหรับองค์กร จะช่วยให้องค์กรมหาชนสามารถค้นหา รวบรวมได้อย่างมีขอบเขตชัดเจน

4. เลือกกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ สอดคล้องกับ Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014) ในกระบวนการ ขั้นที่ 2 requirements เลือกวิธีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสมและกลไกการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินการเหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดการออกแบบการดำเนินการ ซึ่งจะจัดกลุ่มความรู้ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และเลือกใช้รูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ ให้เหมาะสมกับประเภทความรู้และกลุ่มเป้าหมาย

5. ดำเนินการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับ Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014) ในกระบวนการ ขั้นที่ 3 implementation ขั้นตอนการดำเนินงาน เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร ผ่านกิจกรรม หรือการดำเนินการต่างๆ รวมถึง Hooff และ Ridder (2004) กล่าวถึงองค์ประกอบในกระบวนการแบ่งปันความรู้ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ผู้ให้ความรู้บุคคลอื่น และผู้รับความรู้จากบุคคลอื่น

6. ประเมินผล สอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) การประเมินของ กพร สามารถประเมินที่ระบบหรือกิจกรรม ปัจจัยส่งออก และผลลัพธ์ รวมถึงนายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) ระบุว่า การประเมินช่วยให้ โปรแกรม KM สอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เกิดการปรับแนวทางการดำเนินการ KM ให้ก่อคุณค่า และผลลัพธ์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถตรวจวัด หรือประเมินได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ ตรวจวัดกิจกรรม ตรวจวัดประสิทธิภาพของกระบวนการ ตรวจวัดสมรรถนะเชิงธุรกรรมและผลลัพธ์ และตรวจวัดการเพิ่มขึ้นของทุนทางปัญญา

7. จัดเก็บ เพื่อให้บุคลากรสามารถกลับมาทบทวนองค์ความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยใช้เทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วย ดังที่นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) อำนวยความสะดวกคน เมื่อมีคนมาใช้เครื่องมือแล้วเกิดผลดีก็จะบอกต่อ เกิดการกระจายไปในวงกว้าง

5.2.2 รูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน

นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2559) มีการดำเนินการ 2 ระดับคือ KM ระดับเหนืองานประจำ เป็นการสร้างและดำเนินการโครงสร้าง KM ที่อยู่นอกงานประจำ และ KM ระดับที่ฝังอยู่

ในงานประจำ ทีมแกนนำช่วยกันออกแบบการ ดำเนินการ KM ที่สอดคล้องกับการไหลของความรู้ที่ ต้องการใช้ในการทำงานประจำ และ Peyman (2013) ได้สรุปรูปแบบหรือวิธีในการแบ่งปันความรู้ 2 วิธี ได้แก่ วิธีเอกสารความรู้ (Methods of Knowledge documenting) และ วิธีปฏิสัมพันธ์ (Methods of interaction) ซึ่งงานวิจัยนี้พบว่าองค์การมหาชน มีการดำเนินการแบ่งปันความรู้ที่ รวมอยู่ในงาน สำหรับความรู้ที่ฝังลึก จะดำเนินการวิธีปฏิสัมพันธ์เช่น ประชุมทีม เพื่อนช่วยเพื่อน และ ความรู้ที่ชัดแจ้งจะดำเนินการวิธีเอกสารความรู้ เช่น รายงาน และการแบ่งปันความรู้ที่ไม่รวมอยู่ใน งานสำหรับความรู้ที่ฝังลึก จะดำเนินการวิธีปฏิสัมพันธ์จะจัดพื้นที่ เวทีแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เช่น KM Day และความรู้ที่ชัดแจ้งจะดำเนินการวิธีเอกสารความรู้ เช่น บอร์ดความรู้ KM Coner ฐานข้อมูล ห้องสมุด ห้องสมุดออนไลน์ ทั้งนี้รูปแบบของกิจกรรม และเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ ในองค์การมหาชนสิ่งสำคัญต้องจัดสมดุลระหว่างการแบ่งปันความรู้ ที่รวมอยู่ในงาน เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน ไม่เพิ่มภาระงาน แต่ช่วยกลับทำงานให้ดี และที่ไม่รวมอยู่ในงาน เพื่อกระตุ้นและสร้างพื้นที่ที่ เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรข้ามสายงาน และทั่วทั้งองค์กร เครื่องมือที่นำมาใช้ได้แก่ AAR BAR Dialogue AI ST SST CoP Storytelling World café ประชุม สัมมนา เวทีถามตอบ เพื่อนช่วยเพื่อน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งรูปแบบและเครื่องมือที่เป็น Best practice ไม่มีในการ จัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ มีแต่ Sustibal practice

รูปแบบการดำเนินการมีแนวทางและวิธีปฏิบัติที่หลากหลายตามบริบทหรือนโยบายของผู้บริหาร องค์กรที่มีขนาดเล็กขนาดกลางอาจดำเนินการพร้อมกันทั้งองค์กร องค์กร ขนาดใหญ่อาจเริ่มเพียงบางกลุ่มงาน เป็นการนำร่องขยายผลต่อไป ซึ่งในองค์การมหาชนส่วนใหญ่การ เริ่มดำเนินการจะเพื่อลูกค้าภายนอก เช่น CoP Forum แล้วขยายผลสู่ภายในลักษณะของภาพรวม ขององค์กร และค่อยๆ ขยายผลสู่สำนักเพื่อเป็นเครื่องมือรวมอยู่ในการปฏิบัติงาน

5.2.3 การประเมินผล และการนำความรู้จากการแบ่งปันความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน

แนวคิดการประเมินผลของ Department of the navy (DON) แบ่งการ ประเมินผลเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. การประเมินที่ระบบหรือกิจกรรมต่างๆ (System Measures) 2.การ ประเมินปัจจัยส่งออก (Output Measures) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Measures) ซึ่งการ ประเมินผลขององค์กร A มีการประเมินที่ระบบ คือ จำนวนการทำ QI และปัจจัยส่งออก คือ ประเมิน Competency รายงานQI Work และแผนการดำเนินการให้เกิด KM System ส่วนองค์กร B ประเมินที่ระบบ คือจำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรม และองค์กร C ประเมินที่ระบบ ได้แก่ จำนวนการจัด กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยส่งออก คือ จำนวนการถอดบทเรียน จำนวน Best Practice ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพัฒนาการของการดำเนินการแบ่งปันความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการอาจวัดที่

ระบบ กิจกรรมที่จัดขึ้น แต่เมื่อองค์กรดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งแล้วควรวัดที่ปัจจัยส่งออก ซึ่งการวัดทั้งสองแบบจะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความก้าวหน้าจากการดำเนินการ ช่วยติดตามผลให้สามารถปรับปรุงแผนการดำเนินการได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นต้องอาศัยการต่อยอดการใช้ประโยชน์จากความรู้ การประเมินที่ผลลัพธ์นี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรต้องการเห็นมากที่สุด สามารถวัดความคุ้มค่าในการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.2.4 ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน

5.2.4.1 ปัจจัยสนับสนุน พื้นฐานปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้สามารถสรุปได้ 6 ปัจจัย

ปัจจัยสนับสนุน พื้นฐานปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้สามารถสรุปได้ 6 ปัจจัย ได้แก่

1. โครงสร้าง การจัดโครงสร้างองค์การมหาชนเป็นแบบแบน สายการบังคับบัญชาไม่สูง ส่งผลให้สะดวกต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม โปรเจค สอดคล้องกับ Senge (1994) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกของแต่ละทีมงานมีการร่วมกันวางแผน แสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน ปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรในทีมงานเดียวกัน และบุคลากรต่างสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกันมีฝ่ายรับผิดชอบ มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบหลัก เช่น ฝ่ายจัดการความรู้ ทำงานร่วมกับหัวหน้าสำนักต่างๆ สอดคล้องกับ Nonaka และ Takuechi (1995) รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือ แบบ กลาง-ขึ้น-ลง (Middle Up Down) เน้นการใช้ผู้บริหารระดับกลาง เช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เป็นคนในการขับเคลื่อนหลัก เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง กับการดำเนินงานของบุคลากร

2. บทบาทผู้รับผิดชอบ ภารกิจหลัก วาระการดำรงตำแหน่ง สอดคล้องกับ Nooshinfard Fatemeh Nemati-Anaraki Leila, (2014) กล่าวว่าหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ คือ บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการ รวมถึงกัลยาณมิตร ธีระธนชัยกุล (2558) มีการจัดระบบงานซึ่งมีบุคลากรรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสนับสนุน เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ และการฝึกอย่างดีมาแล้ว ทำหน้าที่ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการแบ่งปันความรู้

3. ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กร การดำเนินการจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น หากปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ให้ความสนใจ ได้รับการสนับสนุนจริงจังจากผู้บริหาร ให้ออกาสบุคลากรที่จะแสดงความคิดเห็นเป็น

พื้นฐานให้บุคลากรกล้าพูด เพราะ การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก รู้สึกว่าปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นของตน กล้าออกจากพื้นที่แห่งความปลอดภัย (safety zone) นอกจากนี้ควรทำตนเป็นแบบอย่าง ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับ Nooshinfard Fatemeh Nemati-Anaraki Leila, (2014) กล่าวว่าหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ คือ ผู้นำ รวมถึง Liu and Phillips (2011) และ Liu Hu Li Wang and Lin (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้

4. นโยบายและการออกแบบการดำเนินการ เน้นการสร้างพื้นที่ ต้องทำให้สนุกสนาน ไม่เป็นทางการ หรือเป็นทางการน้อยมาก สอดคล้องกับ แนวคิด Ba ของ Nonaka (2008) ควรมีสถานที่ที่ความรู้ถูกสร้างขึ้น โดยอาจเป็นสถานที่ที่จับต้องได้ (Physical) หรือสถานที่เสมือน (Virtual)หรือในจิตใจของคน (Mental) ก็ได้ นอกจากนี้ควรย่อยข้อมูลให้สั้น พร้อมใช้บุคลากรยุคใหม่ไม่ชอบอ่านข้อความยาวๆ การออกแบบการดำเนินการ ควบคู่ไปกับการใช้เครื่องมือใหม่ๆ เหล่านี้ จึงต้องตระหนักและระมัดระวังการออกแบบและกิจกรรม ให้น่าสนใจ บรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันนอกจากนั้นยังจำเป็นที่จะต้องสร้าง วัฒนธรรมช่างถาม มีบรรยากาศกดดันเป็นทางการ คำถามเครียด จี้ บังคับให้ตอบหรือพูดจนบุคลากรผู้เข้าร่วมกิจกรรมอึดอัด ไม่อยากทำการแบ่งปันความรู้ก็จะไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังที่ Ardichvili (2008) พบว่าขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

5. เทคโนโลยี เข้ามาเป็นตัวช่วยในการเข้าถึงความรู้ และเป็นช่องทางสร้างความสัมพันธ์ และการเข้าถึงระหว่างบุคคลด้วยกัน และระหว่างบุคคลกับองค์ความรู้ ได้อย่างรวดเร็ว สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Giovanni Schiuma (2012) และ Manjit Singh et al. (2011) ระบบเทคโนโลยี หรือ Social media เป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวก และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานได้ รวดเร็วและสะดวก รวมถึง Nooshinfard Fatemeh Nemati-Anaraki Leila, (2014) กล่าวว่าหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ คือ เทคโนโลยี

6. ความสัมพันธ์ สอดคล้องกับ Gabriel Szulanski (1996) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ช่วยให้พูดคุย สื่อสารกันได้ง่าย รวมถึง Alexander Schauer et al. (2015) ทักษะคติระหว่างผู้แบ่งปันหรือผู้ให้ความรู้และผู้รับการแบ่งปันมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้ามีทัศนคติที่ดีระหว่างกัน การแบ่งปันจะเกิดขึ้นได้ง่าย และ อรรถไกร พันธุ์ภักดี (2556) พบว่า ทูทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ กล่าวคือ ถ้ามีความเชื่อใจ ความสนิทสนมระหว่างกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน จะมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวก หรือส่งผลต่อการ แลกเปลี่ยนความรู้

5.2.4.2 ปัจจัยอุปสรรค

จากกรณีพบว่าปัจจัยที่อยู่ในบริบทที่ไม่เหมาะสมอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่

1. ผู้นำ สอดคล้องกับ Riege (2005) พบว่าทิศทางการดำเนินการ การสื่อสารของผู้นำที่ไม่ชัดเจน ไม่ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ อาจเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้
2. ผู้นำทีมย่อย ผู้นำหรือผู้บริหารระดับกลางบางคนอาจมองการจัดการความรู้เป็นเพียงงานหนึ่ง ไม่ได้เห็นประโยชน์และความสำคัญ หรือเชื่อและเข้าใจแนวคิดในการปฏิบัติไม่ตรงกับองค์กร จึงไม่ได้เป็นหลักในการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรมีการต่อยอด พัฒนาการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในทีมของตนเอง บุคลากรเห็นผู้นำไม่ให้ความสำคัญ ก็เกิดการไม่ให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ ดังที่ Gunilla Widen-Wulff (2007) ระบุถึงอุปสรรคที่สำคัญในการแบ่งปัน คือ ต้องสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ ถ้าผู้นำระดับกลาง และต้นซึ่งเป็นหัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่ายไม่เห็นความสำคัญ ไม่สนับสนุน กระตุ้นก็จะกลายเป็นอุปสรรคได้
3. ปัจเจกบุคคล มีทัศนคติว่าความรู้คืออำนาจ กลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญ ทำให้หวงความรู้ และบุคลากรบางคนชอบสันโดษ มีบุคลิก โลกส่วนตัวสูง ภาระงานมาก มีความเชื่อ และทัศนคติที่มีอคติไม่เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้บางกรณีบุคลากรไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ หรือไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่น สามารถเป็นอุปสรรคได้ สอดคล้องกับ Manjit Singh Sandhu Kamal Kishore Jain Ir Umi Kalthom bte Ahmad (2011) การที่บุคคลขาดรางวัลจูงใจ ขาดการรับรู้ ไม่มีเวลา ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน และบางคนขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ รวมถึง L.J. Yao T.H.Y. Kam S.H. Chan (2007) พบว่า บุคลากรในองค์กรบางคนเมื่อตนเองจะแบ่งปันความรู้ให้กับบุคคลอื่น กลัวถูกมองว่าเป็น การโอ้อวด (Showing off) และบางคนคิดว่าการแบ่งปันความรู้เป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น
4. บทบาทผู้รับผิดชอบ งานวิจัยพบว่า ถ้าผู้รับผิดชอบหลัก รับผิดชอบดำเนินงานแบ่งปันความรู้เป็นงานรองจากงานที่รับผิดชอบ ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือใส่ใจเต็มที่ การดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กรก็จะไม่ราบรื่น ขาดความต่อเนื่อง รวมถึงถ้าผู้รับผิดชอบไม่มีความรู้ ประสบการณ์ที่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถการพัฒนาการดำเนินการที่เหมาะสมได้ สอดคล้องกับ Christina M. MacNeil (2003) พบว่า ถ้าผู้รับผิดชอบมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมชาติ ไม่มีมีความสามารถในการเรียนรู้ และศักยภาพที่จะนำกระบวนการแบ่งปันความรู้ให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จะเป็น

อุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากผู้รับผิดชอบที่ต้องมีทักษะการเรียนรู้ มนุษย์สัมพันธ์แน่น นำให้ร่วมมือ

5. วัฒนธรรม วัฒนธรรมการทำงานเป็นกลุ่ม เล่นพรรคเล่นพวก มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่กล้าลองสิ่งแปลกใหม่ เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับ Riege (2005), L.J. Yao T.H.Y. Kam S.H. Chan (2007) และ Ardichvili (2008) พบว่าวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่อ่อนแอ ไม่มีศักยภาพ ไม่ได้รับความร่วมมือ สามารถเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

6. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ งานวิจัยพบว่า องค์กรที่ไม่มีแผนผังสืบทอดตำแหน่ง ไม่มีการส่งต่อหรือถ่ายทอดงาน เมื่อผู้รับผิดชอบพ้นจากตำแหน่งหน้าที่แล้ว ไม่มีบุคลากรมารับผิดชอบหน้าที่นี้ต่อ จะทำให้การดำเนินการแบ่งปันความรู้ขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Yang Fong et al. (2011) กล่าวว่า ถ้าระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการสรรหา การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร และการประเมินที่น่าเชื่อถือ จะสามารถส่งผลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ในทางกลับกันถ้าไม่มีระบบ จะเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้การไม่มีกระบวนการ ในการแบ่งปันความรู้ที่เป็นระบบ การรับช่วงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบก็อาจไม่สมบูรณ์ สอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิจ (2547) กล่าวว่า อุปสรรคหลักๆ ของการแบ่งปันความรู้คือ ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้อย่างเป็นระบบ แต่ไม่สอดคล้องกับ นวพร ประสมทอง และคณะ. (2557) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

งานวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน เป็นการศึกษาเชิงลึกครอบคลุมทุกประเด็น และเป็นการพัฒนาต่อยอดการศึกษาประเด็นการแบ่งปันความรู้ให้มีความเหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ขององค์กรมหาชน และองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรมหาชน ทำให้ทราบถึงกระบวนการของการแบ่งปันความรู้ มี 7 ขั้นตอนคือ 1. กำหนดเป้าหมาย 2. กำหนดผู้รับผิดชอบ 3. กำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ ค้นหา และรวบรวม 4. เลือกรูปแบบเป้าหมาย รูปแบบกิจกรรม และเครื่องมือ 5. ดำเนินการแบ่งปันความรู้ 6. ประเมินผล 7. จัดเก็บ ทั้งนี้ในการนำไปปฏิบัติอาจมีกระบวนการอื่นๆ เพิ่มเติม หรือไม่มีกระบวนการใดนั้นขึ้นอยู่กับ การปรับใช้ในแต่ละองค์กร เพราะจากกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร ก็มีกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ 3 ขั้นตอน ถึง 7 ขั้นตอน แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การกำหนดเป้าหมายที่

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร การมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการหลัก และการประเมินผล ส่วนในด้านรูปแบบและเครื่องมือ มีทั้งรวมอยู่ในงาน และไม่รวมอยู่ในงาน โดยมีวิธีปฏิบัติสัมพันธ์ เหมาะสำหรับความรู้ประเภท ความรู้ที่ฝังลึก และวิธีเอกสารความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภท ความรู้ที่ชัดแจ้ง ซึ่งต้องทำให้สมดุล เนื่องจากมีประโยชน์ต่างกัน ถ้ามีการแบ่งปันที่ไม่รวมอยู่ในงาน ต้องมีการสื่อสาร ให้เข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับ และสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้ คือวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ในด้านการประเมินผล สามารถดำเนินการประเมินได้ 3 รูปแบบได้แก่ ประเมินระบบหรือกระบวนการ ประเมินปัจจัยนำออก และประเมินผลลัพธ์ องค์กรส่วนใหญ่ในอดีตจะประเมินกระบวนการ และปัจจัยนำออก เช่น จำนวนการเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น แต่การประเมินเช่นนี้มีข้อบกพร่องจากการไม่เห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินการ เป็นการวัดที่ไม่ตรงจุด ไม่สามารถทราบว่าการดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ แต่สามารถทำให้ทราบความคืบหน้า การเข้าถึงการดำเนินการของบุคลากรเท่านั้น ปัจจุบันจึงควรมีการประเมินที่ผลลัพธ์ ที่ตั้งไว้ตรงกับเป้าหมายการดำเนินการโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้สามารถเห็นถึงความคุ้มค่าของการดำเนินการ และในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชน อาจเกิดปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้ ควรระมัดระวังปัจจัยต่างๆ ที่ยังอยู่ในบริบทที่ไม่เหมาะสม ไม่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

5.4 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงบริหาร

ในเชิงนโยบายนั้น สามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษามาเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาตัดสินใจกำหนดนโยบาย วางแผน ซึ่งการตัดสินใจควรเป็นการตัดสินใจร่วมกันทั้งฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเข้าใจแนวทาง และสร้างการยอมรับร่วมกัน รวมถึงคำนึงถึงความพร้อมต่างๆ ทั้งบุคลากรที่จะมาเป็นผู้รับผิดชอบ มีอัตรากำลังพลที่มีความรู้ ประสบการณ์ สามารถเพิ่มฝ่ายในโครงสร้างองค์กรได้หรือไม่ รวมถึงปัจจัยต่างๆ อยู่ในบริบทที่เหมาะสม สามารถสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ เพราะหากอยู่ในบริบทที่ไม่เหมาะสม อาจกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการแบ่งปันความรู้ได้ และสร้างกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุงกระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับองค์กร แต่บางองค์กรยังมีความเข้าใจผิด ดำเนินการไม่เหมาะสม หรือคิดว่าองค์กรของตนไม่มีการดำเนินการเรื่องนี้ ซึ่งความเป็นจริงทุกองค์กรต่างเกี่ยวข้อง และมีการดำเนินการแบ่งปันความรู้ แต่อาจจะรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว มากบ้าง น้อยบ้างต่างกันไป เพราะทุกองค์กรไม่สามารถหนีจากการเกี่ยวข้องกับความรู้ได้ และในทางปฏิบัติ พบว่าการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กรจะ

ประสบผลสำเร็จ เกิดประโยชน์และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องนั้นต้องมาจากองค์กรสร้างพื้นฐานวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นธรรมชาติ และมีการเติมความเป็นระบบเข้าไปบ้าง อย่างยืดหยุ่นและสมดุล และงานวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงกระบวนการ รูปแบบของการแบ่งปันความรู้ที่นำมาปรับใช้ในแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางการปฏิบัติอันจะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง หรือถ้าไม่ทราบอาจนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทางได้ ส่วนรูปแบบ และเครื่องมือที่ควรฝังรวมอยู่ในงานให้เป็นธรรมชาติ ไม่เป็นภาระของบุคลากร เพราะส่วนใหญ่ไม่มีใครต้องการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่อาจมีกระตุ้นเป็นระยะจากการจัดกิจกรรมร่วมกันทั้งองค์กรเสริม เพื่อให้บุคลากรได้มาพบปะ พูดคุยกันทั้งองค์กรมากขึ้น องค์กรส่วนใหญ่มีปัญหาการนำการแบ่งปันความรู้มาใช้ในสถานะ ภาระใหม่ เป็นของเล่นใหม่ชั่วคราว แทนที่จะเป็นเครื่องมือเพิ่มผลกำลังให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรอย่างที่เราควรจะเป็น จึงควรระมัดระวัง การให้ความสำคัญกับวิธีการ กิจกรรมมากเกินไป มากกว่าการเป็นเครื่องมือในการทำงาน ต้องหยุดทำงานแล้วทำการจัดการความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระ ไม่เต็มใจในการร่วมมือดำเนินการ จนต้องพึ่งพาเครื่องมือใหม่ มาช่วยส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ นั่นคือ ตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยมองว่ายังเป็นภาระเพิ่มภาระโดยแท้จริง ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจว่าการแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมทำเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัด รวมถึงในการประเมินผลที่ดีที่สุดคือ ประเมินที่ผลลัพธ์ จะเห็นว่าองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาได้มีการประเมินที่ระบบ และปัจจัยนำออก เนื่องจากการดำเนินงานอาจอยู่ในช่วงเริ่มต้นได้ไม่นาน ประกอบกับการขาดความชัดเจนของแผนในแต่ละขั้นตอน นอกจากนี้ทราบถึงปัจจัยที่สนับสนุน ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมหาชนเช่น โครงสร้าง บทบาทผู้รับผิดชอบ ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กร นโยบายและการออกแบบการดำเนินการ เทคโนโลยี และความสัมพันธ์ ซึ่งองค์กรควรมีแนวทางในการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อให้เกิดปัจจัยต่างๆ มาสนับสนุนการดำเนินการในทางกลับกันก็อาจเกิดปัจจัยที่เป็นอุปสรรค องค์กรควรตระหนัก ระมัดระวัง และมีแนวทางในการดำเนินการป้องกัน หรือเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นเกิดเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรค เช่น ผู้นำ ผู้นำทีมย่อย ปัจเจกบุคคล บทบาทผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรม และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เช่น ไม่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้รับผิดชอบ

5.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งศึกษากรณีศึกษาที่เป็นองค์กรมหาชน 3 องค์กรเท่านั้น จึงไม่สามารถอ้างอิงเป็นภาพรวมขององค์กรมหาชนได้

2. ผู้ให้ข้อมูลของบางองค์กร เป็นบุคคลที่องค์กรเลือกมาเป็นผู้ให้ข้อมูล มีโอกาสที่จะได้ผู้ให้ข้อมูลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางบวกมากกว่าความเป็นจริง
3. ด้วยเวลาที่จำกัด ส่งผลให้จำนวนครั้งในการเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ของแต่ละองค์กรสามารถทำได้เพียง 2-3 ครั้งเท่านั้น ซึ่งอาจไม่มากเพียงพอในการได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นธรรมชาติ
4. งานวิจัยนี้ศึกษาเพียงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรเท่านั้น ซึ่งยังมีการแบ่งปันความรู้ภายนอกองค์กร ที่ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้ศึกษา ในงานวิจัยชิ้นนี้

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในเชิงปริมาณร่วมด้วยในประเด็นที่สามารถสำรวจได้ เช่น ปัจจัยที่สนับสนุน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบหนึ่งเท่านั้น มีหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐอีกรูปแบบที่น่าสนใจและยังไม่มีการศึกษาการแบ่งปันความรู้
3. สามารถศึกษาเปรียบเทียบการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานรัฐทั้ง 4 รูปแบบซึ่งใช้แนวทางการแบ่งปันความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นแนวทางการดำเนินการ คือ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ เพื่อเห็นแนวทางในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานราชการ

5.7 ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย

5.7.1 ความรู้เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทราบถึงการได้ทราบถึงการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน ว่าในการดำเนินการปฏิบัติจริงมีกระบวนการ รูปแบบและเครื่องมือ การประเมินผลอย่างไรบ้าง มีพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร รวมถึงทราบถึงปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ในการดำเนินการ โดยในมุมมองของผู้วิจัย เมื่อเข้าไปสัมผัสบรรยากาศการดำเนินการแบ่งปันความรู้จริงในองค์กรเหล่านั้น ก็ทำให้เข้าใจว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นหนึ่งในเครื่องมือธรรมดา ซึ่งเกิดอยู่แล้วในธรรมชาติของมนุษย์ ไม่ใช่สิ่งวิเศษ หรือความสามารถพิเศษแต่อย่างใด เป็นกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถแฝงอยู่ในวิถีการปฏิบัติงานได้อย่างแนบเนียน เรียนรู้แบบ เรียนไป ทำ

ไป พัฒนาไปในเวลาเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติ จนบุคลากรบางองค์กรไม่สามารถแยกได้ว่าอะไรเป็นระบบ หรือเครื่องมือการแบ่งปันความรู้ อะไรเป็นการปฏิบัติงานปกติ มันจึงเป็นศิลปะของการจัดการที่ยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร มากกว่าศาสตร์ที่แข็งตัว รวมถึงเป็นสิ่งที่บังคับไม่ได้ ต้องเกิดจากความเต็มใจของบุคคลเท่านั้น หนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการแบ่งปันความรู้ คือ การกำหนดเป้าหมายการแบ่งปันความรู้ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีผู้รับผิดชอบดำเนินการ และเป็นภารกิจหลักของผู้รับผิดชอบดำเนินการด้วย และรูปแบบ เครื่องมือควรรวมอยู่ในการปฏิบัติงานปกติอย่างเป็นธรรมชาติ และอาจเสริมด้วยกิจกรรมที่ไม่รวมอยู่ในงาน เพื่อกระตุ้นให้แบ่งปันข้ามสายงานทั่วทั้งองค์กร เกิดเป็นวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งในการจัดกิจกรรมแบบแบ่งกลุ่มบุคลากรเป็นกลุ่มย่อย จะเกิดการแบ่งปัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันดีกว่าแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ และประเด็นความรู้ที่จะแบ่งปันควรเกี่ยวข้องกับบุคลากรในกลุ่มนั้นๆ จะสามารถทำให้บุคลากรสนใจ เข้าร่วมกิจกรรม ร่วมมือดำเนินการ เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เนื่องจากบางองค์ความรู้ของสายงานหลักค่อนข้างเฉพาะ บุคลากรในสายสนับสนุนอาจไม่เข้าใจ จึงไม่สนใจให้ความร่วมมือในการดำเนินการมากนัก เครื่องมือที่นำมาใช้ในการดำเนินการควรนำเครื่องมือใหม่ๆ มาเรียนรู้ ปรับใช้ องค์กรอยู่เสมอเพื่อดึงดูดความสนใจของบุคลากร การประเมินผลองค์กรที่เริ่มดำเนินการ อาจเริ่มที่ประเมินระบบ แต่ต่อไปควรพัฒนาให้เกิดการประเมินที่ผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินการ ช่วยให้สามารถประเมินว่าผลลัพธ์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้จริงหรือไม่ คำนวณเพียงใด รวมถึงในการดำเนินการสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ผู้นำย่อย บทบาทผู้รับผิดชอบดำเนินการ การออกแบบการดำเนินการ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์ และการจัดการที่เป็นระบบ เป็นต้น ซึ่งหนึ่งปัจจัยที่พบเพิ่มเติมจากงานวิจัยอื่นๆ และมีความน่าสนใจอย่างมาก คือ การจัดการที่เป็นระบบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ทั้งผู้นำ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ นอกจากนี้ผู้วิจัยมองว่าการแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมอย่างมากต่อองค์การมหาชน ซึ่งมีภารกิจ หน้าที่เฉพาะตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ภายในองค์กรจึงมีความรู้เฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์อย่างมากแก่ประเทศในด้านต่างๆ การแบ่งปันความรู้สามารถช่วยดึงความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ และรักษาความรู้นั้นไว้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล

5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

ความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ ในทุกกระบวนการ เนื่องจากเป็นครั้งแรกที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้เรียนรู้อย่างมากจากการวิจัยครั้งนี้ ทั้งการเตรียมตัวก่อนลงภาคสนาม คว้าศึกษาข้อมูลที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ และมีความเป็นปัจจุบัน และที่สำคัญคือ การทำความเข้าใจกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาให้มากเพียงพอ สำหรับการ

เตรียมคำถามที่เหมาะสม และการลงภาคสนามจริง การเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง ทั้ง การติดต่อ นัดหมายกับองค์กร การพูดคุย สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล คาดการณ์คำตอบทั้งในสองด้านเพื่อ เตรียมคำถามต่อยอดคำตอบของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลมามากที่สุด ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ และในการลงภาคสนามจริงนั้น ผู้วิจัยควรมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ ข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลเปิดใจที่จะให้ข้อมูลตามความเป็นจริง และการสังเกตการณ์กระทำ บรรยายภาค และสิ่งต่างๆ โดยไม่ให้ผู้ให้ข้อมูล หรือบุคลากรในองค์กรรู้สึกอึดอัด รู้สึกถูกจับตามอง เพื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ซึ่งถ้าไปในทิศทาง เดียวกันจะช่วยให้ข้อมูลมีน้ำหนักความน่าเชื่อถือ หลังจากได้ข้อมูลมาแล้วต้องมีการตรวจสอบความ น่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ผู้วิจัยเลือกใช้ให้เหมาะกับการเก็บข้อมูลของงานวิจัย ชั้นนี้ ที่มีทั้งการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร จึงเลือกใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล แหล่งข้อมูลทั้งสามนั้นสอดคล้องกันไหม นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าในการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถ ปรับเปลี่ยนได้ เมื่อพบข้อมูลใหม่ๆ จะแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณที่ทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้แล้ว เท่านั้น ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยต้องมี Mental Model เป็นหลักอยู่ในใจ เพื่อวิเคราะห์ถึง ปรากฏการณ์ที่เห็นไปจนถึงที่มาของปรากฏการณ์ที่เห็นในระดับ Event Pattern Structure และ Mental จะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในแต่ละประเด็นอย่างเหมาะสม ไม่ควรมองและเข้าใจแค่สิ่งที่เห็น ควรมองให้ลึกลงไปว่า เพราะอะไรจึงดำเนินการแบบนี้ เพราะอะไรจึงเกิดปรากฏการณ์ที่เราเห็น รวมถึงการวิเคราะห์แบบ Cross case analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในกรณีที่มีกรณีศึกษามากกว่า 1 องค์กร ผู้วิจัยต้องพยายามดึงจุดร่วมมาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างให้ได้ ซึ่งจุดร่วมควรมี ประเด็นที่เหมือนกันเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ ซึ่งค่อนข้างลำบากเนื่องจากองค์กรแต่ละ องค์กรจะมีแนวคิด การดำเนินการต่างกัน ซึ่งการมองถึงระดับความคิด หรือMental สามารถช่วยได้ และสิ่งที่ขาดไม่ได้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ นักวิจัยเชิงคุณภาพที่ดีต้องให้ความสำคัญกับการปกป้อง ผู้ให้ข้อมูลด้วย เนื่องจากข้อมูลบางอย่างเมื่อเผยแพร่ออกไปอาจส่งผลกระทบต่อ หรือส่งผลเสียต่อผู้ให้ ข้อมูล จึงต้องมีการชี้แจง ขออนุญาตก่อนดำเนินการใดๆ ทุกขั้นตอนที่อาจมีผลกระทบกับผู้ให้ข้อมูล

5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับตนเอง

ความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับตนเองจากการทำวิจัยในครั้งนี้ คือ การเรียนรู้ที่จะวางแผนการดำเนินงาน การบริหารจัดการเวลา ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็น สิ่งสำคัญในการทำวิจัยเชิงคุณภาพนี้ รวมถึงได้เรียนรู้ว่า ความรู้ที่แท้จริง ไม่ได้มีเพียงในตำรา ไม่ได้มา จากผู้สอน หรือมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่มีอยู่ภายนอกจากการปฏิบัติงานจริงอีกมากมาย เช่น สิ่งที่พบ จากงานวิจัยนี้ การปฏิบัติงานจริงในองค์กร ไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎี 100 เปอร์เซ็นต์ แต่มีการปรับให้ เหมาะสมกับในแต่ละองค์กร บางองค์กรที่เน้นการปฏิบัติจริงตามทฤษฎีเท่านั้น เป็นระบบมากเกินไป

ไม่ยืดหยุ่น อาจประสบความสำเร็จได้ในระยะแรก แต่อยู่ได้ไม่นาน และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรโดยแท้จริง สิ่งที่จะทำให้เกิดประโยชน์และยั่งยืนได้นั้น คือการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญของผู้นำองค์กร ผู้วิจัยพบความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ลงมาร่วมกิจกรรม พูดคุยกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ทำเพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน กับผู้นำที่เข้าถึงได้ยาก ไม่ลงมาร่วมกิจกรรม บุคลากรจะมีทัศนคติที่ไม่กล้าพูดคุย เกรงกลัว ส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ในแนวตั้งเกิดขึ้นได้ยาก เป็นต้น ดังนั้น เราควรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เปิดใจให้กับสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจพบความรู้ใหม่อีกมากมาย แตกต่างจากสิ่งที่เราเคยเรียนรู้มา เพื่อพัฒนาตนเอง เพิ่มมุมมองให้กว้างขึ้น ไม่เป็นกบในกะลา ที่คิดตามเพียงในสิ่งที่ผู้อื่นบอกมา สอนมาเท่านั้น แต่สามารถคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ และมีเหตุมีผล จากความรู้ที่หลากหลายมุมมอง ทั้งทฤษฎีและประสบการณ์ ประกอบกับการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบด้วยตัวเอง ช่วยให้สามารถพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการถึงพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) และความคิด (Mental) ของตนเองมากขึ้น สาเหตุที่เราไม่กล้าทำสิ่งต่างๆ เพราะอะไร เมื่อทราบสาเหตุของความคิดนั้น ก็ดำเนินการเปลี่ยนมุมมองความคิด เพื่อก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย หรือ Comfort Zone ผู้วิจัยจึงได้เห็นตนเองกล้าตัดสินใจ ลงมือทำในสิ่งที่ไม่เคยทำ เช่น การติดต่อ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง การสนทนา โนมิน่าไว้บุคคลที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน ได้เห็นศักยภาพ ความพยายาม ความอดทนที่มีมากขึ้น และได้เห็นภาพการใช้ชีวิตในโลกแห่งความเป็นจริงในองค์กร ส่งผลให้ผู้วิจัยรู้สึกว่างานวิจัยชิ้นนี้ ไม่ใช่เพียงการทำวิจัยเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาตนเอง และทำให้เข้าใจว่าสิ่งที่เราพยายามทำด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ ผลลัพธ์ที่ได้กลับมาแน่นอน อาจไม่ใช่งานที่ดีมีคุณภาพเท่านั้น แต่สิ่งนั้นคือ ความรู้สึกภูมิใจ เพราะมันมาจากความอดทน ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วในระยะเวลาและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ขณะนั้น

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2558). *การพัฒนาองค์กรการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์กรและการณศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท มีสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ.(2548). *องค์การแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: แชนท์โพร์ พรินติ้ง จำกัด.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และปกเจริญผล.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *ความรู้เกี่ยวกับองค์กรมหาชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เอกวิทย์ มณีธร. *ว่าที่เรือตรี*. (2551). *ระบบราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชนของไทย*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เวิลด์เทรด ประเทศไทย.

บทความและวารสาร

- นวพร ประสมทอง และคณะ. (2557). โมเดลสมการโครงสร้าง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและ เครื่องดื่มในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร* ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 น. 113-126.

อรรถไกร พันธุกักดี (2556). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถทางนวัตกรรมการ
จัดการความรู้ของสมาชิกเครือข่าย การดูแลผู้ป่วยเบาหวาน โรงพยาบาลของรัฐ เขต
ภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร* ปีที่ 8 ฉบับที่
2 น. 89-98.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Goldoni, Vanessa and Oliveira, Mirian, (2006). *Metrics for knowledge management process AMCIS 2006 Proceedings*. 217. สืบค้นจาก <http://aisel.aisnet.org/amcis2006/217> สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2560

Organisation for Economic Cooperation and Development.(2002). *Annual Report 2002*. สืบค้นจาก <https://www.oecd.org/about/2080175.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2559

Simoneau, L. (2013). *The history of knowledge sharing: a Coveo Infographic*. สืบค้นจาก <http://blog.coveo.com/the-history-of-knowledge-sharing-a-coveo-infographic> สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2560

TCIJ (2559). 14ปี'องค์กรมหาชน' ใช้งบ 126,929 ล้าน จับตาศี 59 เริ่ม'ยุบ-ย้ายการกำกับดูแล'. สืบค้นจาก. <http://www.tcijthai.com/news/2016/01/scoop/5990>. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2559

เบญจจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกัจ. (2553). *ประเด็นจริยธรรมการวิจัยในคนทางสังคมศาสตร์*. วารสาร
เกษตรศาสตร์, 31, 290-301. สืบค้นจาก http://kukr.lib.ku.ac.th/db/BKN/search_detail/result/308054 สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2559

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ. สำนักงาน. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้นจาก
www.sukhothai.go.th/mainredcross/7l.pdf สืบค้นเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2559

วิจารณ์ พานิช,ศ.นพ. (2559). *สรุปบทเรียน KM 3.0 เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัยใน
โรงพยาบาล การประชุมเชิงปฏิบัติผู้นำขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัยในโรงพยาบาล
ครั้งที่ 3/2559 สถาบันรับรอง คุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) สิงหาคม 2559*
สืบค้นจาก <https://www.ha.or.th/TH/News/News>. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2560

- วิจารณ์ พานิช,ศ.นพ. (2559). *KM สมศ.* สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/3775>
สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2560
- ส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรม สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. สำนัก. *เปรียบเทียบคุณลักษณะหน่วยงานของรัฐ 4ประเภท.* สืบค้นจาก www.ombudsman.go.th/10/documents/Ethical211.pdf สืบค้นเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2559
- สถาบัน รับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (2558). *ประวัติความเป็นมา.* สืบค้นจาก <https://www.ha.or.th/TH/AboutUs> สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม
- สมคิด เลิศไพฑูลย์. (2532). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ องค์การมหาชนอิสระ.* วารสารนิติศาสตร์, 19(2) ธันวาคม 2532, หน้า 59 สืบค้นจาก <http://www.tulawcenter.org/sites/default/files/Nitisat%20Journal%20Vol.19%20Iss.4.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2559
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่.* สืบค้นจาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=622 สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2559
- องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) (2557). *ความเป็นมา.* สืบค้นจาก <http://www.tgo.or.th/2015/thai/content.php?s1=1> สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2559

Books

- Armstrong, M. (2009). *Strategic human resource management*. 11th ed. Kogan Page, London, p. 43.
- Blackler, F. (1995). *Knowledge Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*. SAGE Journals
- CIDA (2003). *Knowledge Sharing: Methods, Meetings and Tools (Hand Book)*, Canadian International Development Agency, Gatineau.
- Dalkir, K. (2005) *Knowledge management in theory and practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

- Demarest, M. (1997). *Understanding Knowledge Management*. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 374–384
- Drucker, P. F. (1995). *Post-capitalist society*. Oxford [England]: Butterworth-Heinemann
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, and Toru Hirata (2008). *Managing flow: a process theory of the knowledge-based firm*. Basingstoke [England]: Palgrave Macmillan
- King, N., Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research* (1st ed). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks Calif.: Sage
- Norman, K., Denzin, Yvonna S. Lincoln. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed). Thousand Oaks Calif: Sage Publications p. 3
- O'Dell, 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.
- Peter, J. P. Donnelly, J. H. Jr. (2006). *A preface to marketing management*. (10th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Polanyi, M. (1996). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday and company,inc. Garden city
- Rivero, J. (1977). *Droit administratif* (8th ed). Paris: Dallog
- Senge, P. M. (2006) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* Rev. and updated. New York: Doubleday/Currency
- Teece, D. J. (2000). *Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context*. Long Range Planning 33
- Thomas H.

- Turban, E., Kelly, R. R., & Potter, R.E. (2005). *Introduction to information technology*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: Wiley
- Wiig, K. (1993) *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington, TX.
- Yin, R. K. (2014) 5th ed. *Case study research: design and methods* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications SAGE

Journal

- Alexander Schauer, Ana Cristina Vasconcelos, Barbara Sen. (2015). *The ShaRInK framework: a holistic perspective on key categories of influences shaping individual perceptions of knowledge sharing*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19 Iss: 4, pp.770 – 790
- Amitabh Anand Isabelle Walsh. (2016). *Should knowledge be shared generously Tracing insights from past to present and describing a model*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Iss 4 pp. 713-730
- Andreas Riege. (2005). *Three-dozen knowledge-sharing BARriers managers must consider*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9 Iss 3 pp. 18-35
- Amayah, (2013). *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17 Iss: 3, pp.454-471
- Ardichvili A. (2008). *Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, Barriers, and enablers*. *Advances in Developing Human Resources* 10(4), pp.541-554.
- Argote, L., McEvily, B. and Reagans, R. (2003). *Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes*. *Management Science*, Vol. 49, pp. 571- 82.
- BART van den Hooff, Jan A. de Ridder, (2004) *.Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC*

- use on knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Issue: 6, pp.117-130
- Bock, Gee Woo, Zmud, Robert W, Kim, YoungGul and Lee Jae Nam. (2005). *Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate*. MIS Quarterly, (29: 1). Pp. 87-112
- Carla Curado Susana Martins Teixeira, (2014). *Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company*. European Journal of Training and Development, Vol. 38 Iss 9 pp. 845 – 870
- Chalee Vorakulpipat Yacine Rezgui, (2008). *An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management*. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Iss 3 pp. 17-34
- Chee Yang Fong, Keng Boon Ooi, Boon In Tan, Voon Hsien Lee, Alain Yee Loong Chong, (2011) .*HRM practices and knowledge sharing: an empirical study*. International Journal of Manpower, Vol. 32 Issue: 5/6, pp.704-723
- Chieh-Peng Lin, (2007),*To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator*. Personnel Review, Vol. 36 Iss 3 pp. 457-475
- Christian Högberg Leif Edvinsson, (1998). *A design for futurizing knowledge networking*. Journal of Knowledge Management, Vol. 2 Issue: 2, pp.81-92
- Chun Wei Choo, (2000), *Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know*. Library Management, Vol. 21 Iss 8 pp. 395-403
- Elias G. Carayannis. (1999). *Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management*. Technovation 19, pp. 219–231
- Emanuele Lettieri, Francesca Borga, Alberto Savoldelli, (2004). *Knowledge management in non profit organizations*. Knowledge Management, Vol. 8 Iss: 6, pp.16-30

- Fatemeh Nooshinfard and Leila Nemati-Anaraki.(2014). *Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework*. The Electronic Library Vol. 32 No. 2, 2014 pp. 239-261
- Francesco A. Calabrese Carol Y. Orlando. (2006). *Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system*. VINE, Vol. 36 Iss 3 pp. 238 – 254
- Frank Blackler (1995). *Knowledge Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*. Journal of Management Studies 30: pp997-1016.
- Frits D. J. Grotenhuis and Mathieu P. Weggeman. (2002). *Knowledge Management in International Mergers*. Knowledge and Process Management Volume 9 Number 2 pp 83–89
- Giovanni Schiuma, (2012). *Managing knowledge for business performance improvement*. Knowledge Management, Vol. 16 Iss: 4, pp.515-522
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. Journal of Management Information Systems, 18(1), pp185-214.
- Grant M.(1996). *Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm*.Strategic Management Journal,Vol.17(Winter Special Issue), pp109-122
- Ibrahim Seba, Jennifer Rowley, Rachel Delbridge, (2012). *Knowledge sharing in the Dubai Police Force*. Knowledge Management, Vol. 16 Iss: 1, pp.114-128
- Jacky Swan, Sue Newell, Harry Scarbrough, Donald Hislop. (1999) .*Knowledge management and innovation: networks and networking*. Journal of Knowledge Management, Vol. 3 Issue: 4, pp.262-275
- Joseph Bashouri, Glen William Duncan, (2014). *A model for sharing knowledge in architectural firms*. Construction Innovation, Vol. 14 Iss: 2, pp.168-185
- Kaisa Henttonen, Aino Kianto, Paavo Ritala, (2016). *Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization*. Knowledge Management, Vol. 20 Iss: 4, pp.749-768

- Karkoulian, S., Messarra, L. C., & McCarthy, R. (2013). *The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations*. Journal of Knowledge Management, 17(4), pp511-526.
- Käser P AW and Miles R E (2002). *Understanding knowledge activists' successes and failures*. Long Range Planning 35(1): pp9-28.
- Kowta Sita Nirmala Kumaraswamy, C.M. Chitale, (2012). *Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning*. Management Development, Vol. 31 Iss: 3, pp.308-322
- L.J. Yao, T.H.Y. Kam, S.H. Chan, (2007). *Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong*. Enterprise Information Management, Vol. 20 Iss: 1, pp.51-69
- Li An Ho, Tsung Hsien Kuo, (2013). *How system quality and incentive affect knowledge sharing*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 113 Iss: 7, pp.1048-1063
- Linda Argote and Paul Ingram.(2000). *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169
- Liu Y., Phillips J. S. (2011). *Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective*. International Journal of Information Management, 31,pp 44-52.
- Lng, C.H., Hao, C.L. and Chih, H.C. (2006). *Constructing factors related to worker retention*. International Journal of Manpower, Vol. 27 No. 5, pp. 491-508.
- MacNeil, M.C. (2003). *Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams*. Employee Relations, Vol. 25 No. 3, pp. 294-307.
- Manjit Singh Sandhu, Kamal Kishore Jain, Ir Umi Kalthom bte Ahmad, (2011) *Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 24 Iss: 3, pp.206-226
- Mehri Parirokh Farhad Daneshgar Rahmatollah Fattahi, (2008), *Identifying knowledge-sharing requirements in academic libraries*, Library Review, Vol. 57 Iss 2 pp. 107-122

- Negar Monazam Tabrizi and Sharon Morgan (2014). *Models for Describing Knowledge Sharing Practices in the Healthcare Industry: Example of Experience Knowledge Sharing*. International Journal of Management and Applied Research. Vol. 1, No. 2, pp. 48-67
- Nooshinfard Fatemeh Nemati-Anaraki Leila. (2014). *Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework*. The Electronic Library, Vol. 32 Iss 2 pp. 239-261
- Peter E.D. love Gary D. Holt Heng LI, (2002). *Triangulation in construction management research*. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 9 Iss 4 pp. 294-303
- Peter Heisig, (2009). *Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe.*, Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Issue: 4, pp.4-31
- Peter Holdt Christensen. (2007). *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices*. Knowledge Management. Vol. 11 Iss: 1, pp.36-47
- Peter Massingham, (2014), *An evaluation of knowledge management tools: Part 2 managing knowledge flows and enablers*, Journal of Knowledge Management, Vol. 18 Iss 6 pp. 1101-1126
- Peyman Akhavan, AkBAR Rahimi, Gholamhossein Mehralian, (2013) *Developing a model for knowledge sharing in research centers*, VINE, Vol. 43 Iss: 3, pp.357-393
- Riccardo Silvi Suresh Cuganesan, (2006), *Investigating the management of knowledge for competitive advantageA strategic cost management perspective*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 Iss 3 pp. 309-323
- Said Abdullah Al Saifi Stuart Dillon Robert McQueen, (2016), *The relationship between face to face social networks and knowledge sharing: an exploratory study of manufacturing firms*. Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Iss 2 pp. 308- 326
- Sana El Harbi, Alistair R. Anderson, Meriam Amamou, (2011). *Knowledge sharing processes in Tunisian small ICT firms*, Library Review, Vol. 60 Iss: 1, pp.24-36

- Teece, D.J. (2000), *Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context*, Long Range Planning, Vol. 33 No. 1, pp. 34 - 54.
- Tina C. Ambos Bodo B. Schlegelmilch, (2009). *Managing knowledge in international consulting firms*, Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Iss 6 pp. 491-508
- Visvalingam Suppiah Manjit Singh Sandhu, (2011), *Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour*, Journal of Knowledge Management, Vol. 15 Iss 3 pp. 462-477
- Wang and Noe (2010). *knowledge sharing a review and directions for future research*. Human Resource Management Review 20, pp.115–131
- Wei Li, (2010). *Virtual knowledge sharing in a cross cultural context*, Knowledge Management, Vol. 14 Iss: 1, pp.38-50
- Zhikun Ding, Fungfai Ng, (2010). *Knowledge sharing in architectural design institutes: a multiple case study*, Construction Innovation, Vol. 10 Iss: 3, pp.267-285



ภาคผนวก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์

แนวทางการสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แนวทางการสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหาร และผู้รับผิดชอบดำเนินการ และส่วนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบดำเนินการ

1. ช่วยเล่าจุดเริ่มต้นของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
2. โครงสร้างการ และผู้รับผิดชอบจัดการความรู้ เป็นอย่างไร
3. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นอย่างไร และมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือใดบ้างในการจัดการความรู้ อย่งไร
4. การจัดการความรู้มีส่วนช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ของฝ่าย หรือขององค์กรอย่างไรได้บ้าง
5. ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการจัดการความรู้คืออะไร และมีการวัดผลอย่างไร
6. มีกระบวนการติดตามผลลัพธ์อย่างไร
7. นโยบาย หรือกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้
8. กระบวนการ และรูปแบบการแบ่งปันความรู้ เป็นอย่างไร
9. มีการประเมินผล หรือวัดผลการแบ่งปันความรู้อย่างไร
10. ปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยอุปสรรค ขัดขวางการนำการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้มาใช้ในองค์กร

ส่วนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร

1. ในทุกวันที่คุณปฏิบัติงาน คุณได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเรื่องใดบ้าง และจากแหล่งใดขององค์กร
2. กระบวนการทำงานของคุณสามารถแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่งไร
3. คุณเคยเข้าร่วมกิจกรรม หรือใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้หรือไม่ อย่งไร ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร (รูปแบบกิจกรรมและเครื่องมืออยู่ในเอกสารแนบท้าย)
4. คุณสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานคุณได้หรือไม่ อย่งไร
5. รูปแบบการจัดการความรู้ที่คุณคิดว่ามีประโยชน์กับคุณ สามารถนำไปพัฒนาตนเอง และการปฏิบัติงานได้ อย่งไร

6. รูปแบบการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้แบบใดที่อยากให้องค์กรจัดให้มี
ขึ้นในองค์กร

7. อะไรมีส่วนสนับสนุนคุณและบุคลากรในองค์กรให้เกิดการแบ่งปันความรู้

8. คุณคิดว่าสิ่งใดคืออุปสรรคในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ความรู้ระหว่างคนใน
องค์กร

9. สิ่งใดที่สามารถจูงใจ ให้มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร

10. เป้าหมายในการปฏิบัติงานของคุณคืออะไร มีตัวชี้วัดอย่างไร และการจัดการความรู้
ช่วยสนับสนุนให้คุณบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างไร



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวชญาดา ดีมัลย์
วันเดือนปีเกิด	25 ตุลาคม 2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัท ที คิว เซอร์วิส
ประสบการณ์ทำงาน	2557-2558: เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัท ที คิว เซอร์วิส 2555-2556: เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม บริษัท เอ ไอ อินด์สตรี้

