



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2567

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ในหน่วยงานภาครัฐไทย: บทสำรวจเอกสาร

Factors Affecting Success of Knowledge Management

in Thai Public Sector: A Documentary Study

ลักษณา ศิริวรรณ

Laksana Siriwan

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

Email: laksana.sir@stou.ac.th

Received: Dec 06, 2019

Revised: Aug 04, 2023

Accepted: Aug 07, 2023

บทคัดย่อ

ผลการศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ที่ผ่านมาจำนวนมากบ่งชี้ว่า ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร และการจัดการความรู้เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการสร้างโอกาสให้กับการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งเป็นกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย โดยการสำรวจเอกสารรายงาน การศึกษาวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ และบทความวิชาการ จำนวน 19 เรื่อง ผลการศึกษพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ภาครัฐไทย ได้แก่ ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยพันธะผูกพันของผู้นำและ บุคลากร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยการสื่อสาร



คำสำคัญ: การจัดการความรู้ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดการ
เชิงคุณภาพ

Abstract

Previous studies on knowledge management have consistently highlighted the significance of organizational context in determining its effectiveness. Moreover, knowledge management stands as a critical concern in fostering opportunities within public management, encompassing the processes of knowledge creation, storage, exchange, and application to enhance the effectiveness of public organizations. Consequently, this article endeavors to construct a framework delineating the factors influencing the success of knowledge management in the Thai public sector, drawing insights from 19 documentary studies. The identified factors affecting the success of knowledge management in the Thai public sector include human resource competency, leadership and human resource commitment, and organization culture and communication.

Keywords: Knowledge management, Public management quality,
Quality management

1. บทนำ

ภายใต้เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ผลการศึกษาที่ผ่านมามีหลักฐานที่ชัดเจนว่าการพัฒนาความสามารถของการจัดการความรู้ที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Alsheikh et al, 2022, p. 477) ประสิทธิภาพขององค์กร (Pee, L.G. and Kankanhalli, A., 2016, p. 188) และคุณภาพ



การบริการขององค์กร รวมทั้งรักษาผู้รับบริการประจำและขยายฐานผู้รับบริการใหม่อย่างยั่งยืน (Jitsoonthornchaikul, 2016, p.137) การจัดการความรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน สำหรับภาครัฐไทย การจัดการความรู้เป็นโอกาสของภาครัฐในการเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ ดังที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 (Royal Thai Government Gazette, 2003) มีความสำคัญสรุปได้ว่า “ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม และพัฒนาให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรภาครัฐจึงต้องจัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร และกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี” และมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) มาใช้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นการนำแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (Harwick, 1993, pp. 29-30) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award: TQA ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างความสามารถขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน และมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินงานให้อยู่ในมาตรฐานระดับโลก หลังจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและกำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแต่ละด้านสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.



2546 ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทย และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการประชุมครั้งที่ 3/2560 เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2560 (The Office of the Public Sector Development Commission, 2018) ได้มีมติเห็นชอบให้มีการมอบรางวัลเลิศรัฐ (Public Sector Excellence Awards: PSE Awards) ให้กับส่วนราชการที่มุ่งมั่นปฏิบัติราชการจนประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านการจัดการความรู้ และได้กำหนดให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสาขาหนึ่งของรางวัลเลิศรัฐดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน เช่น ด้านการจัดการความรู้ กองทัพเรือและสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้รับรางวัลดังกล่าวในปี พ.ศ. 2564 เป็นต้น

เนื่องจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในภาคของธุรกิจเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในต่างประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมองค์การสำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ดังที่ผลการศึกษาของ Siarni-Namini (2018, p. 5) นำเสนอว่า “วรรณกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ของภาคเอกชน ยังมีไม่มากนักสำหรับภาครัฐ และความแตกต่างระหว่างประชาชนและภาคเอกชนมีมากมายจนไม่สามารถดำเนินถ่ายโอนระหว่างกัน โดยความแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างทั้งสองภาคส่วนยังคงอยู่ที่นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวปฏิบัติ ไม่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาคเอกชนที่สามารถนำมาใช้ได้องค์กรของรัฐได้เลย” ประกอบกับผลการศึกษาวิจัยการจัดการความรู้จำนวนมากบ่งชี้ว่าประสิทธิภาพของการลงทุนในการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและสังคม (Pee & Kankanhalli, 2016, p. 188)

จากช่องว่างดังกล่าว บทความนี้จึงสำรวจเอกสารรายงานการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ หนังสือ และบทความวิชาการ จำนวน 19 เรื่อง ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์ ได้แก่ ความเหมาะสมกับโจทย์และวัตถุประสงค์ของการศึกษา



ความเป็นปัจจุบัน ความสามารถในการให้ข้อมูลได้มาก เพื่อพัฒนารอบแนวคิด ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย โดยดำเนินการสำรวจรายชื่อและเนื้อหาเอกสารทั้งรายงานการศึกษาวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ และบทความวิชาการจากฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ของ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งใช้คำสืบค้นหลัก คือ การจัดการความรู้ ในหน่วยงานภาครัฐ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ ทั้ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และคำสืบค้นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทความนี้อธิบายการจัดการความรู้ในภาครัฐไทย โดยนำเสนอปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทยอันจะนำไปสู่ การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ในภาครัฐและเป็นแนวทางการยกระดับผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทยให้ สอดคล้องเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการบริการ สาธารณะของภาครัฐไทยต่อไป

2.วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังที่ Kaira & Phiri (2022, p. 543) กล่าวถึงการ จัดการความรู้เป็นกระบวนการองค์การที่สร้างแหล่งความรู้ส่วนกลาง การเก็บรวม รวบรวม การแจกจ่าย การเผยแพร่ การบูรณาการ การแบ่งปัน การเรียกค้น และการนำกลับมาใช้ใหม่ทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์การ ความรู้ที่ชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การ ลัทธกัญจน์ กุยกั้ว และพนิดา พานิชกุล (Kuikaewa & Panichkula, 2022, pp. 138-139) นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้หกขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้จากภายใน



หรือภายนอกองค์กร การรวบรวมความรู้ การกลั่นความรู้ การจัดเก็บความรู้ สำหรับการใช้งาน การทบทวนและการตรวจสอบความสัมพันธ์และความถูกต้องของความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ Samir (2020, p.20) กล่าวถึงกิจกรรมของการจัดการความรู้ ได้แก่ การได้มา การแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ Lin (2019, p. 1755) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ และ เหมือนจิต จิตสุนทรชัยกุล (Jitsoonthornchaikul, 2016, p. 137) นำเสนอการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และ การใช้ความรู้

สำหรับภาครัฐไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้องค์การภาครัฐนำไปประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (The Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute, n.d.)

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่าวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร เป็นต้น
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสาร ให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ เป็นต้น
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) web board และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น



6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น explicit knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบ การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ภาครัฐจึงได้มีการแต่งตั้งผู้บริหารขององค์การ เพื่อทำหน้าที่เป็น ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) และได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความรู้ขององค์การ เพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานด้าน การบริหารความรู้ ประเมินความรู้ของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ การทบทวน ความรู้ที่จำเป็นในองค์การ เพื่อนำมาจัดเก็บและรวบรวมเป็นองค์ความรู้ของ องค์การ รวมถึงวิธีการถ่ายทอดความรู้ โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์การ การจัดทำเว็บเพจการบริหารความรู้ของ องค์การ ซึ่งเป็นมุมมองหนึ่งบนอินเทอร์เน็ตทางเว็บไซต์ และการจัดทำ กระดานแสดงความคิดเห็นในการแลกเปลี่ยนความรู้ของข้าราชการและ บุคคลภายนอก เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำแผนบริหารความรู้ขององค์การ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ กิจกรรม กรอบเวลา ตัวชี้วัด กรอบงบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอน หรือกิจกรรมสำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ได้แก่ การสร้าง การจัดเก็บ การ แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังที่ผู้เขียนบทความได้นำเสนอในตารางที่ 1



Table 1 กระบวนการจัดการความรู้

ขั้นตอน/ กิจกรรมใน กระบวนการ จัดการความรู้	Kaira and Phiri, (2022)	Kuikaewa and Panichkula (2022)	Samir (2020)	Lin (2019)	Jitsoonthomchaikul (2016)	The Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute. (n.d.)	Wutthirong (2016)
การสร้าง	✓	✓		✓	✓	✓	✓
การจัดเก็บ	✓	✓		✓	✓	✓	✓
การแลกเปลี่ยน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การประยุกต์ใช้	✓	✓	✓	✓	✓		✓

2.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล ซึ่งมุ่งเน้นให้องค์กรภาครัฐนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบในหมวดต่าง ๆ ไปจัดทำแผนพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรฐานสากล และเป็นบรรทัดฐานในการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2023) ประกอบด้วย หมวดที่ 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม หมวดที่ 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หมวดที่ 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6



ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ การดำเนินงานเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ 1) กำหนดเป็นนโยบาย 2) สร้างความรู้ความเข้าใจ 3) กำหนดผู้รับผิดชอบ 4) จัดทำแผนปฏิบัติการ 5) จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร 6) วิเคราะห์กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน 7) ประเมินองค์กรตามเกณฑ์หมวด 1-6 และระบุจุดที่ยังต้องพัฒนา 8) จัดทำแผนพัฒนาองค์กร 9) ปรับปรุงองค์กรตามแผน และ 10) วัดผลการปรับปรุง

2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการคุณภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งนักวิชาการที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน ผู้เขียนบทความสรุปได้ดังนี้

1) การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายใน (Internal customer) และภายนอกองค์กร (External customer) (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179; The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997. pp. 559)

2) พันธะผูกพันของผู้นำและบุคลากรในองค์กร พันธะผูกพันเชิงรุกจากผู้นำทุกระดับจำเป็นสำหรับการจัดการคุณภาพ ผู้นำเป็นแบบอย่างสำหรับการจัดการคุณภาพ โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้นำบริการซึ่งเน้นคุณภาพ และพันธะผูกพันจากทุกคนในองค์กรในการอุทิศตัวเพื่อช่วยในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและยอมรับว่าคุณภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์กรและความสามารถในการสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

นอกจากนี้ ตามแนวคิดของ The Federal Quality Institute การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด (Top management support)



เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติ (Shafritz & Hyde, 1997, pp. 559) และผลการศึกษาของ Badri (1995) พบว่า ปัจจัยบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการคุณภาพ

3) การมีส่วนร่วมของทุกคน ควรมีการเสริมพลังอำนาจและ ใ้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาคุณภาพ อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน เป็นทีม (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997, p. 559; Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176 - 179)

4) การปรับปรุงต่อเนื่อง องค์กรควรพัฒนาหรือปรับกระบวนการ การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน หลีกเลี่ยงการพัฒนาที่เน้นผลประโยชน์ระยะสั้น (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176 - 179)

5) การจัดการด้วยข้อเท็จจริง การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของ เอกสารที่เป็นข้อเท็จจริงและความเชื่อถือได้ (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373)

6) การมุ่งเน้นกระบวนการ การออกแบบกระบวนการที่แปลงปัจจัย นำเข้าเป็นผลผลิต เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการและแก้ไขใน กระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดปัญหา (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

7) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี (Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

8) การให้การศึกษาและการฝึกอบรม การให้การศึกษาและฝึกอบรม ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับ เพื่อที่จะทำหน้าที่และบทบาทในการ ปรับปรุงคุณภาพได้อย่างเต็มที่ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997, pp. 559; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179) และ ผลการศึกษาของ Badri (1995) พบว่าปัจจัยการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการคุณภาพ



9) การเคารพความเป็นมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ด้วยตนเองและปฏิบัติตามความริเริ่มของตนเองได้ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997. p. 559; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

10) การวัดและวิเคราะห์สินค้าและกระบวนการผลิต (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373)

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนบทความขอนำเสนอแนวคิดหลัก จุดเด่น และข้อจำกัดของมุมมองการจัดการเชิงคุณภาพและการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 2

Table 2 มุมมองการจัดการเชิงคุณภาพและการจัดการความรู้

ประเด็น	มุมมองการจัดการเชิงคุณภาพ	มุมมองการจัดการความรู้
แนวคิดหลัก	- ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพ (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373)	- ให้ความสำคัญกับการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ และขั้นตอนหรือกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงกันไม่แยกจากกันอย่างเป็นอิสระ (Lin, 2019, p.1756)
จุดเด่น	- มีเครื่องมือรองรับที่เป็นระบบและชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อยเป็น ค่อยไป สอดคล้องกับพฤติกรรมขององค์การโดยทั่วไป (Losuwanarat, 2007)	- ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในหลายสาขาวิชา (Kaira, & Phiri, 2022.p. 545) เพื่อสร้างแนวทางที่จะทำให้องค์การเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม
ข้อจำกัด	- เป็นแนวคิดกว้างๆที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพ แต่มีหลักฐานเชิงประจักษ์น้อย และไม่ได้อธิบายการวัดสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้	- การจัดการความรู้ไม่มีการให้นิยามที่เป็นมาตรฐาน ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ของสาขาวิชาต่างๆ (Kaira, & Phiri, 2022.p. 545)



3. การสร้างกรอบแนวคิด

เพื่อการอธิบายความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย บทความนี้ได้สร้างกรอบแนวคิดจากมุมมองการจัดการเชิงคุณภาพและการจัดการความรู้รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องดังภาพที่ 1

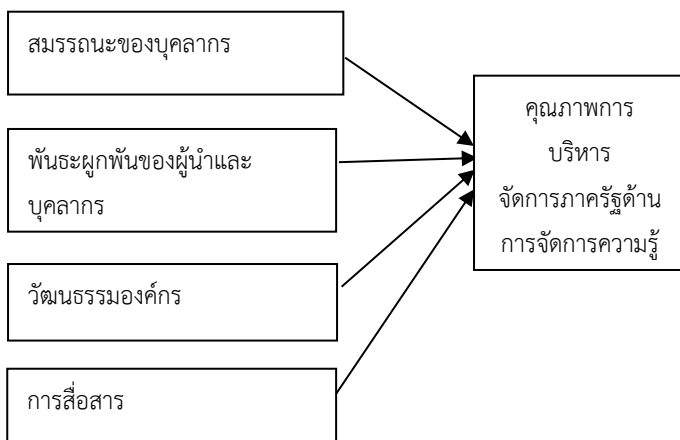


Figure 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากภาพที่ 1 ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย ซึ่งวัดได้จากระดับคะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ สมรรถนะของบุคลากร พันธะผูกพันของผู้นำและบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสาร ดังนี้

สมรรถนะของบุคลากร

ผลการศึกษาของ Siami (2018, p.5) เรื่อง Knowledge Management Challenges in Public Sectors พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักที่จะต้องพิจารณาตามกรอบการจัดการความรู้ภาครัฐ ประกอบ



กับการจัดการความรู้ในภาครัฐในบางองค์การยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่และยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานในองค์การ หรือหากบุคลากรในองค์การรู้สึกว่าการจัดการความรู้ทำให้ภาระงานของตนเพิ่มขึ้น มีทัศนคติต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นไปได้อย่างยากในทางปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้เป็นการสูญเสีย หรือมีทัศนคติว่าตนเป็นเพียงผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้สร้างความรู้ การสร้างความรู้เป็นเรื่องของนักวิชาการ ก็จะไม่ค่อยสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ หรือความสนใจ ความร่วมมืออยู่ในวงจำกัด เฉพาะกลุ่มคณะทำงานการจัดการความรู้ขององค์การ หรือทีมจัดการความรู้ (Km team) ในขณะที่หากบุคลากรในองค์การมีทัศนคติในลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของตนและตนเป็นเจ้าของกระบวนการจัดการความรู้ ก็จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง (Synergy) ซึ่งทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ ทีมงานจัดการความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้ (KM team) ในลักษณะของทีมงานชั่วคราวที่ กล่าวคือมีผู้บริหารด้านความรู้ หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งบุคคลที่จะเป็น CKO ควรมีพื้นฐานความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สำหรับบุคคลอื่นในทีมการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้นำความรู้ ผู้สังเคราะห์ความรู้ ผู้จัดการเนื้อหา ผู้พัฒนาเว็บไซต์ นักฝึกอบรม ผู้ฝึกสอนและบรรณาธิการ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ (Cross – functional team) โดยคุณสมบัติที่สำคัญของสมาชิกในทีม คือ มีความสามารถในการสื่อสาร และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความรู้ ทีมงานจัดการความรู้รับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ (และดูแลให้เป้าหมายของการจัดการความรู้มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แปลงกลยุทธ์การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ สร้างโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้



สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการในการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา ควบคุม ดูแลโครงการด้านการจัดการความรู้ ดังจะเห็นได้ว่าองค์การที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร นอกจากวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและจัดเก็บสารสนเทศ ซึ่งเป็นฐานความรู้ให้ง่ายต่อการสืบค้นและนำไปใช้งานแล้ว องค์การเหล่านี้จะมีการดำเนินการด้าน "คน" ทั้งทีมงานและบุคลากรโดยส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบ่งปันความรู้ควบคู่ไปด้วย ซึ่งส่งผลต่อความพร้อมของบุคลากรต่อการเปิดรับนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2018, p.132) นำเสนอว่าปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้กรมสุขภาพจิตซึ่งได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ ปี พ.ศ.2561 ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายประการหนึ่ง คือ มีผู้บริหารเฉพาะด้านการจัดการข้อมูล สารสนเทศ เทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ และผลการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2564 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้ประจำปี 2564 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งคือ ทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเภสัชกรและนักวิทยาศาสตร์ การอาหาร และสายวิชาชีพอื่น ๆ จึงมีทักษะความรู้ที่ช่วยพัฒนาการทำงาน ประกอบกับมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2021, p. 34)

นอกจากนี้ ผลการศึกษาขององค์กรภาครัฐ 101 แห่งของ Pee & Kankanhalli (2016, p. 188) พบว่า ความเป็นผู้นำระดับสูง (Senior management championship) ทุนทางสังคม และความเชี่ยวชาญในงานของบุคลากรช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการ



จัดการความรู้และการให้การศึกษาและฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ในทุกระดับ เพื่อที่จะทำหน้าที่และบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างเต็มที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการเชิงคุณภาพ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997, p.559; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

งานที่เกี่ยวข้องผู้เขียนพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทยโดยมีสมมติฐานที่ 1 คือ สมรรถนะของบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้

พันธะผูกพันของผู้นำและบุคลากร

Chou, Luengalongkot & Hongwiset (2020, p. 221) ศึกษาเรื่อง Factors affecting the knowledge management in Civil Aviation Authority of Cambodia (State Secretariat of Civil Aviation – SSCA), Phnom Penh, Cambodia พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านการบินพลเรือนของกัมพูชา ผลการวิจัยของ Rezaei, Khalilzadeh & Soleimani, P (2021) เรื่อง Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital พบว่า วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมอำนาจและการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร Bangthamai, et al. (2015, p.100) วิจัย เรื่อง Development of a Knowledge Management System Supporting Creative Instruction to Enhance Creative Thinking of Higher Education Students พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการสอนอย่างสร้างสรรค์ เกี่ยวข้องกับความสนใจ ความไว้วางใจ การยอมรับ และแรงบันดาลใจ สำหรับการจัดการคุณภาพ พันธะผูกพันจากทุกคนในองค์กรในการอุทิศตัวเพื่อช่วยในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและยอมรับว่าคุณภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์กรและความสามารถในการสนองความพึงพอใจ



ของลูกค้า เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพ (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179) ประกอบกับตามแนวคิดของ The Federal Quality Institute การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด (Top management support) เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติ (Shafritz & Hyde, 1997, p. 559) และผลการศึกษาของ Badri (1995) พบว่า ปัจจัยบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการคุณภาพ

นอกจากนี้ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ดังที่ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ของ Blake and Mouton (1987) ได้แบ่งพฤติกรรมสำคัญของผู้นำ 5 แบบ โดยผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management) เป็นผู้นำที่เหมาะสมในการผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ เนื่องจากให้ความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ให้ความสนใจดูแลทุกข์สุข เปิดเผยและใจกว้าง และจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน ผู้นำต้องให้ความสนใจในการจัดการความรู้อย่างมาก โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้น ผ่านการให้นโยบาย งบประมาณ การติดตามประเมินผล และการใช้ประโยชน์จากการความรู้ที่จัดทำขึ้น เช่น การจัดพื้นที่ให้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร การจัดการฝึกอบรม ประชุมปฏิบัติการ และการส่งเสริมการเรียนรู้จากองค์กรอื่น เป็นต้น รวมทั้งต้องมุ่งมั่นที่จะจัดการความรู้ในองค์กรจริง ไม่ใช่เพียงเพื่อปฏิบัติตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือประเมินผลการปฏิบัติราชการ แต่หากเป็นในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผู้นำองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้เข้าร่วมจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นระดับปฏิบัติ ก็จะขาดการสนับสนุนทั้งในเชิงนโยบายและการดำเนินงาน ส่งผลให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ พยัต วุฒิรงค์ (Wutthirong, 2016) ได้นำเสนอปัจจัยผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ



(Chongprasoet, 2010) พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผลการศึกษาศึกษากรณีศึกษา 101 แห่งของ Pee, L.G. and Kankanhalli, A. (2016, p.188) พบว่า ความเป็นผู้นำระดับสูง (Senior management championship) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้มากที่สุด และผลการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ.2564 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้ประจำปี 2564 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งคือ ความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และนโยบายที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2021, p.34)

นอกจากนี้ ผู้นำยังมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรและมีบทบาทหลักในการส่งเสริมความสนใจและพันธะผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Obiwuru, Okwu, Akpa & Nwankwere, 2011 quoted in Alsheikh et al, 2022, p. 481) และ Kuikaewa & Panichkula (2022) วิจัยเรื่อง “Knowledge Management and Web Application Development of Ethnic Clothing in Sisaket, Thailand” พบว่า ผู้นำต้องการการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการคิดและการดำเนินงานเพื่อสร้างการแบ่งปันความคิดผ่านกระบวนการแสดงตัวตนทางสังคมโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นสิ่งกระตุ้น ทีมงานจัดการความรู้เป็นบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานและสายงาน ดังนั้น หากองค์กรใดผู้นำ ทีมงานจัดการความรู้ และบุคลากรองค์กรมีความเหนียวแน่น ยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ก็จะอุทิศเวลาให้กับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเต็มที่ แต่หากองค์กรใดมีลักษณะตรงกันข้าม ผู้นำ ทีมงาน และบุคลากรอาจให้ความสำคัญกับการกิจตามหน้าที่หลักของตนเป็นสำคัญ ส่งผลให้การดำเนินงาน



ขาดความต่อเนื่อง ไม่สามารถผลักดันการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่ผลการศึกษากรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ.2564 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้ประจำปี 2564 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งคือ ผู้บริหารกำหนดทิศทางวางแผนยุทธศาสตร์โดยสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารทุกระดับ มีกลไกคณะนิติศาสตร์ติดตามเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด 154 แห่งทั่วประเทศ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2021, p.22)

จากงานที่เกี่ยวข้องผู้เขียนพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทยโดยมีสมมติฐานที่ 2 คือ พันธะผูกพันของผู้นำและบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์การ

การจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับคนและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อกระตุ้นและหล่อเลี้ยงการแบ่งปันและการใช้ความรู้ (Siarni, 2018, p. 4) วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยบุคลากรและทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในการทำงาน (Jones, Cline & Ryan, 2006 quoted in Alsheikh et al, 2022, p. 479) และ Kaira, & Phiri (2022, p. 560) ศึกษาวิจัยเรื่อง “A Model for Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case of Zambia” พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการจัดการความรู้

Rezaei, Khalilzadeh & Soleimani (2021) ศึกษาเรื่อง Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital พบว่า วัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมอำนาจและการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร



สำหรับการจัดการเชิงคุณภาพ การเสริมพลังอำนาจและให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม และการเคารพความเป็นมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินใจด้วยตนเองและปฏิบัติตามความริเริ่มของตนเองได้ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997, p. 559; Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

ดังนั้น หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมเอื้อต่อการจัดการความรู้ (Corporate culture) ได้แก่ ความไว้วางใจกัน การมอบอำนาจ การให้อิสระในการทำงาน และการเปิดเผยข้อมูล จะสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างมากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมรวมศูนย์อำนาจควบคุมสั่งการ ห่วงความรู้ และไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือมีลักษณะตรงกันข้ามเนื่องจากบุคลากรจะขาดโอกาสในการสร้างสรรค์หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับพยัต วุฒิรงค์ (Wutthirong, 2016) ได้นำเสนอปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้ อรุณ นาวเกตุ และ พชรินทร์ สิริสุนทร (Naowakate and Sirasoonthorn, 2022, p.38) พบว่า ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลทางวัฒนธรรมของการเกษตรในท้องถิ่นนำไปสู่การสร้างกระบวนการจัดระเบียบฟาร์มอินทรีย์ภาคปฏิบัติของพวกเขาเพื่อผสมผสานเข้ากับภาคทฤษฎีเพื่อสร้างความรู้ การรับรู้ และทักษะ เป็นการแก้ไขและปรับทัศนคติของผู้ประกอบการและเกษตรกรเสียใหม่ สิ่งนี้ทำให้เป็นไปได้ที่จะมีระบบการจัดการความรู้ใหม่ที่มีแนวทางที่สอดคล้องกันมากขึ้นกับแนวทางที่สังคมต้องการ

นอกจากนี้ เกรียงไกร หงส์ขาว (Hongkhao, 2013) พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมิตตลอดยุคเขต กรมอุทกหารเรืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ ชีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ (Chongprasoet, 2010) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการ



จัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ประกอบกับองค์การภาครัฐบางแห่งดำเนินงานประจํามากกว่างานในเชิงวิเคราะห์ สร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรถูกปลูกฝังให้สนใจในรายละเอียดมากกว่าภาพรวมและทำงานตามคำสั่ง ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมสนใจรายละเอียดสูง (Attention to detail) มากกว่าวัฒนธรรมการมุ่งผลลัพธ์ (Outcome orientation) ในขณะที่องค์การภาครัฐอื่นมีลักษณะตรงกันข้าม ส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ จำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การประเมินองค์การ กำหนดแผนพัฒนาองค์กร การนำแผนพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล เพื่อให้มีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกัน สามารถทำหน้าที่ของตนเองและประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการทำงานให้เกิดความสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม องค์การภาครัฐแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน เช่น ในทางปฏิบัติ บางองค์การมีเพียงบุคลากรที่อยู่ในคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ แต่บุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การไม่ได้มีส่วนร่วมมากนัก และได้รับทราบข้อมูลจากคณะทำงานที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานไม่ครบถ้วน ในขณะที่บางองค์การมีลักษณะตรงกันข้าม ทำให้การนำแผนพัฒนาองค์กรฯ ไปปฏิบัติ และคุณภาพการบริหารจัดการขององค์การภาครัฐด้านการจัดการความรู้แต่ละแห่งแตกต่างกัน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2018, p. 148) นำเสนอว่ากระบวนการจัดการความรู้ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของกรมอนามัยซึ่งได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2561



และผลการศึกษากองทัพเรือซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2564 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้ประจำปี 2564 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งคือ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามัคคีและการมีส่วนร่วม ทั้งในส่วนของบุคลากรของทหารเรือ ระหว่างองค์กรภายในประเทศ และขยายผลไปสู่ความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาค (The Office of the Public Sector Development Commission, 2021, p. 27)

จากงานที่เกี่ยวข้องผู้เขียนพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทยโดยมีสมมติฐานที่ 3 คือ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้

การสื่อสาร

เนื่องจากในองค์กรหรือชุมชนต่าง ๆ การสื่อสารมีความสำคัญที่ช่วยทำให้กลไกต่าง ๆ ขององค์กรหรือชุมชนให้สามารถทำหน้าที่ของตนเอง ประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดความสมบูรณ์ ดังผลการวิจัยของ Nobaew (2016, pp.152-153) เรื่อง Learning Process and Knowledge Management in Local Lanna Communities Through Electronic Media ซึ่งศึกษาการจัดการความรู้ของสองชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พบว่า รูปแบบของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิกของสองชุมชนนั้น คล้ายคลึงกัน สมาชิกของชุมชนตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์การตรวจสอบ และการเปรียบเทียบความถูกต้องของข้อมูลและข่าวสารกับแหล่งและช่องทางสื่อต่าง ๆ การจัดการความรู้ต้องการสื่อสารและการให้ข้อมูลความรู้ระหว่างคณะทำงานและระหว่างบุคลากรในองค์กร หากองค์กรใดมีการสื่อสารให้ทราบถึงความจำเป็น แนวทาง และประโยชน์ของการจัดการความรู้ และกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน เช่น เสียงตามสายการจัดประชุม เป็นต้น ก็จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น แต่หากองค์กรใด



มีลักษณะตรงกันข้าม ก็จะส่งผลต่อความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในองค์กร และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพประการหนึ่ง คือ การให้ การศึกษาและฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับ เพื่อที่จะทำหน้าที่ และบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างเต็มที่ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997, p. 559; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179)

นอกจากนี้ Hongkhao (2013) พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการ สื่อสารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมิตล อดุลยเดช กรมอุทธารเรืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (The Office of the Public Sector Development Commission, 2018, p.132) นำเสนอว่าปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้กรมสุขภาพจิตซึ่ง ได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2561 ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายประการหนึ่ง คือ มีช่องทางการสื่อสารที่ หลากหลาย มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best practice อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งผลการศึกษากองทัพเรือซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ. 2564 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้ประจำปี 2564 พบว่า ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จประการหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารอย่าง ชัดเจนส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรระดับต่าง ๆ ร่วมปฏิบัติอย่างสอดคล้องเป็นไป แนวทางเดียวกัน (The Office of the Public Sector Development Commission, 2021, p. 27)



จากงานที่เกี่ยวข้องผู้เขียนพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทยโดยมีสมมติฐานที่ 4 คือ การสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้

4. สรุปและอภิปรายผล

กรอบแนวคิดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย ได้แก่ สมรรถนะของบุคลากร พันธะผูกพันของผู้นำและบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสาร สอดคล้องกับมุมมองการจัดการความรู้และการจัดการเชิงคุณภาพ ซึ่งมุมมองทั้งสองให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เนื่องจากมุมมองการจัดการความรู้ มนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ ดังที่ Siarni (2018, p.4) นำเสนอถึงการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับคนและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อกระตุ้นและหล่อเลี้ยงการแบ่งปันและการใช้ความรู้ และผลการวิจัยของ Rezaei, Khalilzadeh, & Soleimani (2021) ศึกษาเรื่อง Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital พบว่าการจัดการความรู้มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านทุนมนุษย์ และมุมมองการจัดการเชิงคุณภาพให้ความสำคัญกับการให้การศึกษาและฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับ เพื่อที่จะทำหน้าที่และบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างเต็มที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการเชิงคุณภาพ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997, p. 559; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179) พันธะผูกพันจากทุกคนในองค์กรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์กรและความสามารถในการสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp. 176-179) และการเสริมพลังอำนาจและให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็น



ทีมและการเคารพความเป็นมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินใจด้วยตนเองและปฏิบัติตามความริเริ่มของตนเองได้ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการเชิงคุณภาพ (The Federal Quality Institute อ้างถึงใน Shafritz & Hyde, 1997 .p. 559; Lagrosen & Lagrosen, 2003, pp. 372-373; Losuwanarat, 2004, pp.176-179) ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ช่วยลดข้อจำกัดของการศึกษาจัดการความรู้ที่ผ่านมาซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในภาคของธุรกิจเอกชน ดังผลการศึกษาของ Siarni (2018, p. 5) นำเสนอว่า “วรรณกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ของภาคเอกชน ยังมีไม่มากนักสำหรับภาครัฐ และความแตกต่างระหว่างประชาชนและภาคเอกชนมีมากมายจนไม่สามารถดำเนินถ่ายโอนระหว่างกัน โดยความแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างทั้งสองภาคส่วนยังคงอยู่ที่นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวปฏิบัติ” ดังนั้น การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย ควรมีกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ พันธะผูกพัน และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพร้อมของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ โดยควรเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรและองค์กร และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น ความไว้วางใจกัน การมอบอำนาจ การให้อิสระในการทำงาน และการเปิดเผยข้อมูลเป็นต้น และ ควรจัดช่องทางสื่อสาร เพื่อให้ความรู้ ข่าวสารที่สามารถเข้าถึงง่าย ถูกต้อง สม่าเสมอทั่วถึงแก่บุคลากร และทำให้เกิดพันธะผูกพันและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการสื่อสารในเชิงกว้าง (Mass communication) ที่เข้าถึง



บุคลากรทั้งองค์กร เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมหรือโซเชียลมีเดีย การใช้เสียงตามสาย
เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรศึกษารณศึกษาการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ
ไทยประเภทต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อยืนยันความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามกรอบ
แนวคิดในเชิงประจักษ์ และควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในหน่วยงาน
ภาครัฐทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อแสวงหาตัวแบบที่เหมาะสมและแนว
ปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐอันนำไปสู่การยกระดับผล
การปฏิบัติงานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

References

- Alsheikh, G., Alnawafleh, E., Halim, M., & Tambi, A. (2022). The impact of human resource management practices, organizational culture, motivation and knowledge management on job performance with leadership style as moderating variable in the Jordanian Commercial Banks Sector. *Res Militaris*, 6(26), 477-488.
- Badri, M. A. (1995). A study of measuring the critical factors of quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(2), 36 - 53.
- Bangthamai, E., Satiman, A., & Autthawuttikul, S. (2015). Development of a knowledge management system supporting creative instruction to enhance creative thinking of higher education students. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 15(3), 91-104.



- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1987). *GridWorks: An Approach that Increases Employee Participation and Promotes Esprit de Corps*. Austin, Texas: Scientific Methods, Inc.
- Chang, Chu-Ming, Hsu, Meng-Hsiang, Yen, & Chia-Hui. (2012). Factors affecting knowledge management success: the fit perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16(6) , 847- 861. Doi: 10.1108/13673271211276155.
- Chongprasoet, T. (2010). *Factors Affecting Knowledge Management of the Crown Property Bureau* [Master's thesis]. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai).
- Chou, S., Luengalongkot, P., & Hongwiset, S. (2020). Factors affecting the knowledge management in Civil Aviation Authority of Cambodia (State Secretariat of Civil Aviation – SSCA) , Phnom Penh, Cambodia. *Journal of Local Governace and Innovation*, 4(2), 221-234.
- Harwick, T. B. (1993). Quality criteria for public service: A working model. *Journal of Service Industry Management*, 4(2): 29-40.
- Henry, N. (2004). *Public Administration and Public Affair*. Pearson Prentice- Hall.
- Hongkhao, K. (2013). *Factors Affecting Knowledge Management of Mahidol Adulyadej Navy Docks Department of the Navy* [Master's thesis]. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)



- Jitsoonthornchaikul, M. (2016). Customer service efficacy through knowledge management practice: A case study of local financial industry in Bangkok. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 16(1), 137-161.
- Kaira, W., & Phiri, J. (2022). A model for improved knowledge management performance in higher education institutions in developing countries: A case of Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10: 543-563. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101030>.
- Kimiz, D. (2005). *Knowledge Management Theory and Practice*. United States of America.
- Kuikaewa and Panichkula. (2022). Knowledge management and web application development of ethnic clothing in Sisaket, Thailand. *Journal of Mekong Societies*, 18(3), 135-158.
- Lagrosen, Stefan and Lagrosen, Yvonne. (2003). Management of service quality - differences in values, practices and outcomes. *Managing Service Quality*, 13(2), 370-381.
- Losuwanarat, T. (2004). *Modern Organization Theory*. 5thed. Bangkok: Sat Four printing. (in Thai).
- Losuwanarat, T. (2007). *Management Tool*. 5thed. Bangkok: Faculty of Public Administration, National Institute of Development Administration. (in Thai).
- Lin, X. (2019). Review of knowledge and knowledge management research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, 1753-1760. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.99114>.



- Naowakate, O & Sirasoonthorn, P. (2022). Knowledge management in smallholding organic farm for sustainable food security. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 15(4), 29-42.
- Nobaew, B. (2016). Learning process and knowledge management in local Lanna communities through electronic media. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 16(3), 133 – 156.
- Onmi, K. (2011). *Factors Affecting Knowledge Management in Educational Institutions from the Perspectives of Teachers and Educational Institution Administrators under the office Sing Buri Primary Educational Service Area* [Master's thesis]. Lopburi: Thepsatri Rajabhat University. (in Thai).
- Pee, L.G. & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1). DOI: 10.1016/j.giq.2015.06.002.
- Rezaei,F., Khalilzadeh,M. & Soleimani, P. (2021). Factors affecting knowledge management and its effect on organizational performance: Mediating the role of human capital. *Advances in Human- Computer Interaction*, 2021, 1- 16. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>.
- Royal Thai Government Gazette. (2003). *Royal Decree on Principles of Good Governance B.E. 2546*, 120 (Episode 100).



- Samir, M. (2020). The impact of knowledge management on SMEs performance in Egypt. *Open Access Library Journal*, 7, e6445. <https://doi.org/10.4236/oalib.1106445>.
- Siarni-Namini, S. (2018). Knowledge management challenges in public sectors. *Research Journal of Economics*, 2(3), 1-9.
- Shafritz, J.M. & Hyde, A.C. (1997). *Classics of Public Administration*. NY: Harcourt Brace & Company.
- The Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute. (n.d.). *Manual for Knowledge Management Planning*. Bangkok: The Office of the Public Sector Development Commission. (in Thai).
- The Office of the Public Sector Development Commission. (2018). *Public Sector Excellence Awards: Department of Public Management Quality of the Year 2018*. Bangkok: The Office of the Public Sector Development Commission. (in Thai).
- The Office of the Public Sector Development Commission. (2021). *Public Management Quality Awards of the Year 2021: Measurement, Analysis and Knowledge Management*. Bangkok: The Office of the Public Sector Development Commission. (in Thai).
- The Office of the Public Sector Development Commission. (2023). *Public Management Quality*. <https://www.opdc.go.th/content/NzM1OQ>. (in Thai).



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2567

Wutthirong, P. (2016). Unit 12 learning organization development and knowledge management. *Human Resource Development*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai).