

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน
วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



นายพิสิทธิ์ สุภา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนง

วิชาการบริหารรัฐกิจ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Factors Affecting the Success of Personnel Knowledge Management

Mae Hong Son Provincial Cultural Office



Mr. PISIT SUPA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
ชื่อและนามสกุล	นายพิสิทธิ์ สุภา
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	2. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนีมพานิช)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)	

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม
จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้วิจัย นายพิสิทธิ์ สุภา รหัสนักศึกษา 2633003823

ปริญญา: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ
ศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (2) ศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ (3) เสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีศึกษาจากเอกสารข้อมูลของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน ด้วยแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการประชุมกลุ่มย่อย โดยแบ่งกลุ่มด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 เจ้าหน้าที่กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมร่วมกับกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 7 คน ด้วยแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการนำวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นหลัก วิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล ด้วยวิธีการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมแตกต่างกัน นำข้อมูลเอกสารมาใช้เป็นฐานการพิจารณาและนำข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อยพิจารณาความสอดคล้อง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการ แบบสร้างข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและวิเคราะห์สรุปปฏิกิริยา หลังจากรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล สรุปผล อภิปราย และเสนอแนะ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ (2) ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมีความสำคัญเป็นอย่างมากมีความสัมพันธ์เกื้อหนุนกันและกันระหว่างปัจจัย และอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ การจัดเก็บองค์ความรู้ การขาดทักษะการจัดการความรู้ การขาดกระบวนการหรือระบบการจัดการความรู้ การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ การขาดประสบการณ์ทำงานของบุคลากร ภาระหน้าที่ของบุคลากรมีมาก ข้อมูลองค์ความรู้มีหลากหลายประเภท (3) แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้นำองค์กรและบุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ กำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ปรับเปลี่ยนระบบขององค์กรให้เป็นรูปธรรมและเพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้มีทักษะในการจัดการความรู้

คำสำคัญ การจัดการความรู้ ปัจจัยความสำเร็จ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

Thesis title: “Factors Affecting the Success of Personnel Knowledge Management
Mae Hong Son Provincial Cultural Office”

Researcher: “Mr. PISIT SUPA”; ID: “2633003823”;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Associate Professor Dr. Kittipong Keatwatcharachai;(2) Dr.

Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor ; Academic year: 2023

Abstract

The objectives of this research were to: (1) Study the factors affecting the success in knowledge management of personnel of the Mae Hong Son Provincial Cultural Office. (2) Study the importance of factors affecting success and Obstacles in knowledge management of Mae Hong Son Provincial Cultural Office personnel and (3) Propose guidelines for creating success in knowledge management of Mae Hong Son Provincial Cultural Office personnel.

This research was qualitative research, by means of research documents from Mae Hong Son Provincial Cultural Office. An in-depth interview using the method of selecting a specific sample of 4 people; including 1 executive, 1 work group director, and 2 work group heads. With in-depth interview (IDI) interview questions, it is an informal interview (Informal Interview) and small group meetings, dividing into 4 groups. Group 1; included of 9 officers from the royal funeral ceremony group. Group 2; included 3 officers from the religious promotion group, arts and culture. Group 3, included 6 people from general administration office. And lastly Group 4, included 7 people from strategic and cultural monitoring staff together with the royal funeral ceremony group. With questions in small group meetings (focus group discussion - FGD). Qualitative data was analyzed using research objectives as the main focus. Analyze document data In-depth interview information Small group meeting information By triangulating data collection methods (Method triangulation) by comparing data obtained from different collection methods. Use document data as a basis for consideration and in-depth interview data. Subgroup meeting to consider consistency Qualitative data were analyzed using the method. Qualitative Data Analysis: analyze document data and analyze inductive conclusions (Analytic Induction). After collecting and examining data, summarize results, discuss and make recommendations.

The research finding revealed that: (1) Factors affecting the success in knowledge management of personnel of the Mae Hong Son Provincial Cultural Office include leadership, organizational culture, information and communication technology, knowledge management structure and personnel competency, positive and statistically significance with knowledge management. (2) The importance of factors affecting success is very important. There is a mutually supportive relationship between the all factors. And obstacles in knowledge management of Mae Hong Son Provincial Cultural Office personnel included knowledge storage, lack of knowledge management skills, lack of knowledge management process or system personnel changes, changing responsibilities, lack of work experience of personnel, the responsibilities of personnel are overloaded, and there were various types of knowledge information. (3) Guidelines for creating success in knowledge management for personnel of the Mae Hong Son Provincial Cultural Office included: First, Organizational leaders should focus on the importance to knowledge management and Created leadership for organizational leaders and personnel. Second, created an organizational culture in knowledge management. Third, applied information and communication technology as a tool for knowledge management. Lastly, defined the knowledge management structure and change the organization's system to make it concrete. and increased the capacity of personnel to have knowledge management skills.

Keywords : Knowledge management, Success Factors, Mae Hong Son Provincial Cultural Office

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาและความเมตตา จากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ที่ได้ให้การอนุเคราะห์ สนับสนุนและให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ข้อคิดในการแก้ไขปรับปรุงให้เนื้อหาสาระวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ครอบคลุมในหลายๆ มิติ อันมีความสำคัญก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้แสวงหาความรู้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่างสูงสุด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ประธานกรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ กรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย กรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์ ซึ่งให้ความกรุณาพิจารณาให้คำชี้แนะและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ธรรศ ศิริรัตนบัลล์ รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดร.อรุณี อินเทพ สำนักกีฬารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย นายประเสริฐ ประดิษฐ์ ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวัฒนธรรม ที่ได้ให้ความกรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย

ท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ขอบพระคุณอาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ จนสามารถจัดระบบความคิด เพิ่มพูนทักษะความรู้ของผู้วิจัยเพิ่มมากขึ้น ตั้งแต่เข้ารับการศึกษาจนถึงปัจจุบัน จะขอนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุด และขอขอบคุณญาติที่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จรวมถึง ผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่เป็นส่วนสำคัญทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	22
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้.....	58
บริบทสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	96
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	107
รูปแบบการวิจัย.....	107
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	107
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
ตอนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	118
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	135
ตอนที่ 3 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการ ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	164
ตอนที่ 4 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	189
ตอนที่ 5 ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ.....	197
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	205
สรุปการวิจัย.....	206
อภิปรายผล.....	218
ข้อเสนอแนะ.....	261
บรรณานุกรม.....	291
ภาคผนวก.....	308
ก แบบสอบถามการวิจัย.....	309
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ สำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC).....	320
ค ตารางการพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถาม กับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	324
ง ผลการพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถาม กับกรอบแนวคิดการวิจัย (ค่า IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	332
จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทดลองใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล.....	339
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	341
ช รายละเอียดชื่อผู้ให้ข้อมูลวิจัย.....	344

ณ

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ณ ภาพการทดลองใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล.....	351
ณ ภาพการลงพื้นที่จริงในการเก็บข้อมูล.....	354
ประวัติผู้วิจัย.....	358



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปจำนวนบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน..... 106
ตารางที่ 3.1	ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อความแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview - IDI) กับวัตถุประสงค์การวิจัย..... 112
ตารางที่ 4.1	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านภาวะผู้นำ..... 135
ตารางที่ 4.2	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านวัฒนธรรมองค์กร..... 145
ตารางที่ 4.3	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร..... 150
ตารางที่ 4.4	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้..... 154
ตารางที่ 4.5	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านสมรรถนะบุคลากร..... 158
ตารางที่ 4.6	สรุปความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน..... 177
ตารางที่ 4.7	สรุปอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน..... 187

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีพีระมิดแห่งความรู้ของยามาซากิ.....	23
ภาพที่ 2.2 ภูเขาน้ำแข็ง (ความรู้ 3 ประเภท).....	27
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้.....	43
ภาพที่ 2.4 สามองค์ประกอบหลักของ KM (Tuna Model).....	46
ภาพที่ 2.5 SECI Model.....	48
ภาพที่ 2.6 กระบวนการ และระบบ บรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร.....	50
ภาพที่ 2.7 APO KM Framework.....	52
ภาพที่ 2.8 Systems Learning Organization Model.....	54
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างทีมงาน KM.....	87
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์การแบบ Hierarchical Organization.....	88
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2562).....	98
ภาพที่ 2.12 หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงานวัฒนธรรมแม่ฮ่องสอน.....	102
ภาพที่ 2.13 แผนภูมิโครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	102
ภาพที่ 5.1 โครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน.....	246

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การภาครัฐและเอกชน ได้รับกระแสกระทบจากผลของยุค Digital Disruption ทั้งเชิงบวกและลบ ผลกระทบเชิงบวกส่งผลกระทบต่อองค์การภาครัฐ เกิดการพัฒนาการให้บริการสาธารณะและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ แต่ในทางตรงกันข้ามอาจเกิดผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐเอง ที่ต้องเร่งแก้ไขระบบการดำเนินงานแบบเดิม เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันโลกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างฉับพลัน สำหรับองค์การภาครัฐ ที่สามารถเพิ่มพื้นที่ในการเชื่อมต่อและสร้างโอกาสจาก Digital Disruption ได้ดี จะเป็นองค์การที่สร้างโอกาสในการเจริญเติบโตและพัฒนา ตลอดจนเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ต่อการบริหารจัดการภาครัฐหรือ การปกครองที่จัดตั้งขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีที่มีการเชื่อมต่อจะช่วยเพิ่มความเป็นประชาธิปไตย เกิดช่องว่างระหว่างประชาธิปไตยและเผด็จการมากยิ่งขึ้น รวมถึงการให้อำนาจแก่คนดีและคนไม่ดีชัดเจน รัฐจะแข่งขันกันเพื่อควบคุมเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่ออำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจของตนเอง (Eric Schmidt and Jared Coben, 2010, P. 75) ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาทุนมนุษย์บุคลากร ด้านทรัพยากรองค์การ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การ เป็นต้น

การจัดการภาครัฐหรือการบริหารงานภาครัฐและภาครัฐกิจเอกชนที่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีซึ่งพัฒนาอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดที่เรียกว่า Digital Disruption นี้ จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรต่าง ๆ อาทิ ด้านการบริหารงานภาครัฐ ด้านความร่วมมือภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากรทุนมนุษย์ ด้านทรัพยากรองค์การ ด้านงบประมาณ ด้านองค์ความรู้สำหรับการจัดการ เป็นต้น ระบบราชการซึ่งเป็นหนึ่งกลไกการขับเคลื่อนประเทศไทยจึงได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption ที่ทำให้เกิดการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐที่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน จากระบบราชการแบบเดิม ยกตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อาทิ การปรับกระบวนการในการอบรม สัมมนา หรือการประชุม โดยนำเทคโนโลยี เครือข่ายอินเทอร์เน็ต แพลตฟอร์ม โปรแกรมสำหรับใช้ในการอบรม สัมมนา การประชุม หรือการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี

ดังกล่าว เช่น ระบบ Zoom Meeting ระบบ MS Team ระบบ Line Application เป็นต้น หรือ การดำเนินงานโดยลดทรัพยากร ลดระยะเวลาในการส่งเอกสาร โดยการส่งเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเทคโนโลยี เช่น อีเมล หรือ Application โปรแกรม Social Network ต่างๆ แม้กระทั่ง การดำเนินนโยบายของรัฐบาล ในการดำเนินโครงการต่างๆ ของรัฐที่ผ่านมาโดยใช้เทคโนโลยีระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต Social Network หรือ เครือข่ายสังคม (ชุมชนออนไลน์) ในรูปแบบของเว็บไซต์ เพื่อการสร้างเครือข่ายสังคม สำหรับผู้ใช้งานในอินเทอร์เน็ต ดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆ เชื่อมโยง กับความสนใจ และกิจกรรมของผู้อื่นด้วยการให้บริการเครือข่ายสังคม มักจะประกอบไปด้วย การแชท ส่งข้อความ ส่งอีเมล วิดีโอ เพลง อัปโหลดรูป ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เข้ามาช่วยใน การดำเนินงานขององค์การภาครัฐ อาทิ โครงการคนละครึ่ง ที่นำเงินช่วยเหลือส่งผ่านมาทาง หน่วยงานทางการเงินผ่านแอปพลิเคชันมายังประชาชน โครงการไทยชนะ ที่ใช้แอปพลิเคชันในการ ลงทะเบียน เช็ค ตรวจสอบ ข้อมูลของประชาชน ในการเคลื่อนย้ายถิ่นที่อยู่หรือข้อมูลการเดินทางเข้า รับบริการในสถานที่สาธารณะ โครงการหมอบริการ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 ของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อใช้ระบบวิเคราะห์ผลจัดการข้อมูลผู้ใช้บริการพื้นที่ สาธารณะ หรือการที่องค์การภาครัฐต้องการทราบถึงข้อมูลผู้รับบริการด้วยการสำรวจความพึงพอใจ การสำรวจความคิดเห็น หรือแบบสอบถามความคิดเห็นของประชาชน โดยผ่านการใช้แพลตฟอร์ม แบบสำรวจจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ Google form แทนการใช้กระดาษแบบสอบถาม หรือแบบ สำรวจต่างๆ แบบเดิม ในยุคปัจจุบันซึ่งเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “Digital Disruption” หน่วยงาน หรือองค์การภาครัฐจำเป็นต้องมีความตื่นตัว สำหรับการปฏิรูปองค์การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือ การปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับไว เพื่อการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด คำว่า “Digital Disruption” มีนิยามเริ่มต้นจากภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในการผลิตขององค์การจึงมีนิยามความหมายที่หลากหลาย Digital Disruption เป็นศัพท์ที่ได้ถูก บัญญัติในยุคซึ่งการใช้เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าพัฒนาแบบก้าวกระโดด อาทิ จากกล้องถ่ายรูปที่ใช้ ฟิล์มเป็นกล้องถ่ายรูปที่รวมอยู่ในโทรศัพท์มือถือ หรือแม้กระทั่งการอ่านหนังสือจากกระดาษเล่ม เป็นอ่านหนังสือผ่านจอคอมพิวเตอร์ จากแท็บเล็ตหรือโทรศัพท์สมาร์ทโฟน เป็นต้น Digital Disruption มีการให้นิยามและความหมายไว้ดังนี้

Digital Disruption คือ สถานการณ์ที่เทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นและแข่งขันกับรูปแบบเดิมๆ ผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจดิจิทัลใหม่ๆ ที่มีอิทธิพลต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่มี อยู่ของอุตสาหกรรมในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางดิจิทัลที่กำลังเกิดขึ้นกับการ ประมวลผลแบบคลาวด์ เครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ ข้อมูลขนาดใหญ่ และอินเทอร์เน็ตสำหรับสิ่ง ต่างๆ รวมถึง การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของการใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและ

ทางวิชาชีพ หรือที่เรียกว่า Consumerization of IT เพิ่มศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมต่างๆ มากมาย (<https://www.epiloguesystems.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567)

Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลรุ่งเรืองซึ่งโดยมากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ไปจนถึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังใหม่ ๆ ที่มาพร้อมความเจริญทางเทคโนโลยีด้วย

Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยที่คุณไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จึงต้องวางแผนรับมืออย่างเหมาะสม และมองให้เห็นความสำคัญของการทำงานทุก ๆ มิติมากขึ้นกว่าเดิม เพราะในยุคดิจิทัล บุคลากรทุกๆ ระดับล้วนเป็นฟันเฟืองชิ้นสำคัญ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งสิ้น (<https://thedigitaltips.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567)

Digital Disruption หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังและพฤติกรรมที่เกิดจากหรือแสดงออกผ่านความสามารถทางดิจิทัล ช่องทาง หรือสินทรัพย์ ที่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตลาด อุตสาหกรรม หรือกระบวนการอย่างรุนแรง Digital Disruption เป็นการอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัล บริการ ความสามารถ และรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อและเปลี่ยนแปลงมูลค่าของการบริการและสินค้าที่มีอยู่ของอุตสาหกรรม องค์ประกอบใหม่เหล่านี้เปลี่ยนแปลงหรือขัดขวางสภาพที่เป็นอยู่ บังคับให้ธุรกิจต้องประเมินตลาดปัจจุบันเกี่ยวกับสินค้าและบริการและอาจปรับเปลี่ยนได้ เป็นเทคโนโลยีที่เหนือกว่ามาแทนที่เทคโนโลยีเก่า อาทิ รถยนต์เข้ามาแทนม้า แทนรถม้า ไฟฟ้ามาแทนเทียนไขและตะเกียงน้ำมัน โทรศัพท์มือถือถือยุติความเหนือกว่าของโทรศัพท์บ้าน และวิดีโอที่คร่าชีวิตวิทยุ Digital Disruption หมายถึง การเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจมีทั้งดีและไม่ดี (<https://www.simplilearn.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567)

Disruption ในวงการธุรกิจหรือเอกชน ได้ให้นิยามความหมายไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งหากแปลแบบตรงตัวคือ “หยุดชะงัก” ดังนั้น Digital Disruption คือ สภาวะที่ธุรกิจถูกทำให้หยุดชะงักในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด, การไม่พัฒนาในตัวเองค์กร หรือการมี “Disruptive Challenge” (ผู้เข้ามาแข่งขันในธุรกิจในยุคดิจิทัล) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ได้เข้ามาในโลกธุรกิจมากขึ้นและทำให้เกิดการสั่นสะเทือนในวงการธุรกิจเป็นอย่างมาก ตัวอย่างธุรกิจที่ถูก Disruption ที่เรารู้จักกันดีในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น Amazon, Alibaba, Netflix, Hulu Plus, Spotify ทำให้วงการสื่อและวงการบันเทิง หรือแม้แต่การค้าขายต้อง “หยุดชะงัก” โดยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่เหล่านี้ เข้ามาเปลี่ยนวิถีการเข้าถึงของผู้บริโภค และสร้างรายได้จากการลงโฆษณาของผู้ที่จะโฆษณาในแพลตฟอร์มนั้นๆ (<https://blog.ourgreenfish.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567)

กล่าวโดยสรุป Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด เป็นการปรับเปลี่ยนแบบฉับพลันทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการใช้ชีวิตของมนุษย์และรวมถึงการปรับเปลี่ยนขององค์กรซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจส่งผลดีและไม่ดี

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดของโลกยุคใหม่และอารยประเทศต่างๆ ที่ต่างแข่งขันและพัฒนาศักยภาพเข้าสู่ความเจริญในประชาคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ด้งความหมายของ Digital Disruption ภาครัฐของประเทศไทยจึงเกิดการตื่นตัวให้มีความสามารถเท่าทันกับสถานการณ์และกระแสของโลกยุคใหม่ ด้วยการผลักดันนโยบายรัฐบาลเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 กล่าวได้ว่า Digital Disruption ส่งผลกระทบต่อระบบราชการไทยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันอันเนื่องมาจากกระแสการพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ก้าวหน้าและทันสมัย แบบก้าวกระโดดนี้เช่นเดียวกันกับภาคธุรกิจ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถอำนวยความสะดวก สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี พลิกผันการใช้วิถีชีวิตของประชาชนในแบบเดิม เป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิรูประบบราชการไทยในยุคปัจจุบัน ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ กระตุ้นส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนพัฒนาองค์การ ซึ่งนอกจากผลกระทบเชิงบวกของ Digital Disruption ต่อการปฏิรูประบบราชการแล้ว Digital Disruption ยังส่งผลกระทบต่อระบบราชการ โดยการกำเนิดพลังและอำนาจของเทคโนโลยีการเชื่อมต่อ เชื่อมโยงอุปกรณ์ที่ประชาชนส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงได้กับข้อมูลจำนวนมากมหาศาลขององค์การภาครัฐ ทำให้รัฐบาลสามารถถูกจับผิดหรือตรวจสอบการใช้อำนาจขององค์การภาครัฐได้อย่างกว้างขวาง หากภาคเอกชนซึ่งมีความสามารถและมีปัจจัยการแข่งขันเอื้อต่อการปรับตัวเข้าสู่ยุค Digital Disruption ได้อย่างรวดเร็ว อาจส่งผลให้องค์การภาครัฐและระบบราชการที่ล่าหลังและไม่กระตือรือร้นในการปฏิรูประบบได้รับความเสียหายจาก Digital Disruption ในอนาคต ปัจจุบันรัฐบาลไทยจึงมีการเร่งรัดนโยบายด้านดิจิทัล เพื่อให้เกิดรัฐบาลดิจิทัลและเข้าสู่พาราไดม์ open government ยุคการเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ด้วยระบบราชการอย่างเปิดเผย เห็นได้จากการประกาศจัดตั้ง สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ Digital Government Development Agency (Public Organization) (DGA) ตามที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2561 เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561 ให้เป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (<https://data.go.th/dataset> สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567)

ในประเทศไทยการปฏิรูประบบราชการที่ได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption ยุค ซึ่งเทคโนโลยีมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรวดเร็วอย่างสูงสุด มีความสามารถในการก้าวหน้าและทันสมัย ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนประเทศของรัฐบาล ในแนวคิดการปฏิรูปประเทศไทย 4.0 สอดคล้องกับแนวคิดมุมมองในการวิเคราะห์การจัดการปกครองสาธารณะ แนวใหม่ (NPG) ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) การจัดการปกครองเชิงสังคมการเมือง (Socio-Political Governance) 2) การจัดการปกครองเชิงนโยบายสาธารณะ (Public Policy Governance) 3) การจัดการปกครองเชิงการบริหาร (Administrative Governance) 4) การจัดการปกครองในรูปแบบของการรับเหมาช่วง (Contract Governance) 5) การจัดการปกครองในรูปของเครือข่าย (Network Governance) (Osborne, 2010) การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) การจัดการปกครองเชิงสังคมการเมือง (Socio-Political Governance) 2) การจัดการปกครองเชิงนโยบายสาธารณะ (Public Policy Governance) 3) การจัดการปกครองเชิงการบริหาร (Administrative Governance) 4) การจัดการปกครองในรูปแบบของการรับเหมาช่วง (Contract Governance) 5) การจัดการปกครองในรูปของเครือข่าย (Network Governance) (Osborne, 2010) (ไททัศน์ มาลา, 2561, น.185) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงมีหลากหลายด้าน อาทิ ด้านการจ้างงานบุคลากรขององค์การภาครัฐ ซึ่งการเข้ามาของเทคโนโลยี ยังทำให้สัดส่วนการจ้างงานของกลุ่มคนที่มีทักษะระดับปานกลาง หรือมีการศึกษาไม่สูงกว่าระดับมัธยม (Middle skills) ในกลุ่มประเทศ OECD ลดลงมากเพราะเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีมากที่สุด และยังส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ว่างงานแฝง (Underemployment) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่คนกลุ่มหนึ่งไม่สามารถหางาน full-time หรืองานที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของตนเองได้ จึงต้องทำงานแบบ part-time หรือยอมทำงานที่ใช้ทักษะน้อยกว่าที่ตนเองมี ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสภาพตลาดแรงงาน ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งแน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้ย่อมต้องส่งผลกระทบมาถึงภาครัฐ อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งด้านความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์การภาครัฐ การเข้ามาของเทคโนโลยีซึ่งได้ทำให้ชีวิตของผู้คนสะดวกสบายมากยิ่งขึ้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจับจ่ายใช้สอย การขอปึง การทำธุรกรรมทางการเงิน หรือสั่งอาหารจากร้านโปรดที่อยู่ห่างไกล และสิ่งเหล่านี้เองที่ทำให้ระดับความคาดหวังของผู้คนเพิ่มสูงขึ้นจนกลายมาเป็นการกำหนดยุค “I want what I want when I want it” (IWVWVWVW) และที่สำคัญมาตรฐานความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นนี้ ย่อมหมายถึงรวมถึงความคาดหวังจากการรับบริการของทางภาครัฐด้วยเช่นกัน ส่งผลให้ภาครัฐจะต้องเร่งปรับตัวอย่างมาก เพื่อให้มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งกลุ่มประเทศ OECD ได้วางกรอบของการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ในด้านต่างๆ ไว้ เช่น ภาครัฐจะต้องเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนรับรู้มากขึ้น

ขับเคลื่อนการบริหารภาครัฐด้วยความต้องการของประชาชน โดยต้องเปิดรับฟังเสียงของประชาชน และภาคเอกชน ตลอดจนสามารถบริหารจัดการข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำมาวิเคราะห์หาบริการสาธารณะที่ตอบโจทย์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งการจะขับเคลื่อนภาครัฐไปสู่สถานะดังกล่าวได้นั้น หนึ่งในฟันเฟืองที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ได้ก็คือ ‘คน’ นั่นเอง ด้านทักษะความต้องการของข้าราชการในอนาคต ด้วยบริบทและความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้คนของภาครัฐจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่เหมาะสม สามารถทำงานภายใต้ความท้าทายนี้ได้ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐก็ได้ตระหนักถึงเรื่องนี้และดำเนินการมาโดยตลอด โดยเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 คณะรัฐมนตรีได้มีมติกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจำนวน 7 กลุ่มทักษะไว้ อย่างไรก็ตามทักษะในด้านดิจิทัลเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ โดย OECD ได้จัดทำรายงานวิจัยเรื่อง Skills for a High Performing Civil Service (2017) และระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการในอนาคตที่จะต้องปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อภารกิจหลักๆ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์และการให้คำแนะนำเชิงนโยบาย (Policy Advice and Analysis) (2) การให้บริการและการมีส่วนร่วมของประชาชน (Service Delivery and Citizen Engagement) (3) การบริหารสัญญาจ้าง (Commissioning and Contracting) และ(4) การบริหารเครือข่าย (Managing Networks) สำนักงาน ก.พ. มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัล ยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของผู้รับบริการที่ฝากความหวังไว้ และยังให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้าน HR ต่างๆ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากระบวนการจ้างงานรูปแบบใหม่ๆ การวางแผนกำลังคน หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น (<https://www.ocsc.go.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2567) เพื่อตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาลตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการเตรียมความพร้อมวางแผนในการรองรับสังคมดิจิทัลในอนาคตซึ่งได้ตราพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2560 ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2560 เป็นต้นมา (<https://www.mdes.go.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567)

องค์กรภาครัฐจึงจำต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่นับวันยิ่งปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดนี้ เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเท่าทันยุค Digital Disruption ยุคซึ่งเทคโนโลยีมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรวดเร็วอย่างสูงสุดนี้ จำต้องมีองค์ความรู้ที่ได้รับการจัดการความรู้ใหม่ให้สามารถการดำเนินภารกิจหน้าที่บทบาทของแต่ละองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาครัฐต้องมีความตื่นตัว ยอมรับการปรับเปลี่ยน ปรับตัวอย่างเร่งด่วน

ทั้งกระบวนการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือแม้แต่วิสัยทัศน์สำหรับการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรและพันธกิจของตนเอง ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายนั้น มีปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดเป็นอุปสรรคส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่จำเป็นและสำคัญที่ก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในการก้าวสู่องค์กรที่ทันสมัย สอดคล้องความต้องการของประชาชนตามนโยบายรัฐบาล Digital Thailand 4.0 อิศักดิ์ นรดี (2562) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญ อันส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประโยชน์ของการจัดการความรู้คือการทำให้ระบบความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงานสามารถเพิ่มผลผลิตและพัฒนาคุณภาพองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (อิสักดิ์ นรดี, 2562, น. 28-น. 29) สหัช จิตมงคลทอง (2562) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่นำความรู้ และการบริหารจัดการมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันทั้ง 2 ศาสตร์ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่แล้วนำมาใช้ปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอันเป็นประโยชน์ภายในองค์กร (สหัช จิตมงคลทอง, 2562, น. 47) กระบวนการจัดการความรู้จึงเป็น สิ่งที่สำคัญต่อองค์กร หากองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี ผลการดำเนินงานก็จะมีประสิทธิภาพที่ดีตามไปด้วย การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรเข้าถึงความรู้และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม และมีการบริหารจัดการแจกจ่ายงานอย่างเป็นระบบ (พระพนมภรณ์ ฐานิสโร นายชาติรี เฟ็งท่า และพระมหาวัฒนาสรจิตโต, 2563, น. 202)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) หรือยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทย เพื่อการจะก้าวสู่เป้าหมายไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จึงเป็นทิศทางหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานของทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานภาคเอกชนภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และองค์กรต่างๆ ในการบูรณาการขับเคลื่อนงานกลไกสำคัญหนึ่งสำหรับการขับเคลื่อนประเทศไทยให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางนโยบาย และทิศทางตามกรอบการบริหารราชการแผ่นดินนั่นคือ ภาครัฐเอง จากอดีตประสบอุปสรรคปัญหาการขับเคลื่อนงานที่ไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมักพบในหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไป อาทิ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ปัญหาด้านโครงสร้าง ปัญหาการทุจริต การคอร์รัปชัน ปัญหาเรื่องการขาดคุณภาพการให้บริการ ปัญหาการขาดการวางแผน ขาดกลยุทธ์ในการฟื้นฟู การใช้และการรักษาทรัพยากร การขาดความชัดเจนในการบริหารจัดการ แม้ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามกรอบภารกิจ แต่ปัญหาเหล่านี้ยังคงเป็นประเด็นท้าทายสำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ การกำหนดประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี จึงสอดรับเกี่ยวกับ เรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่กำหนดใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ข้อย่อย 4.4.2 ว่าด้วยการพัฒนาและปรับระบบวิธีการ ปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและ หลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการ ตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประกาศราชกิจจานุเบกษา เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) หน้า 68 เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2561 <http://www.ratchakitcha.soc.go.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2565) “การจัดการความรู้” จึงเป็นส่วน สำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สามารถนำองค์ความรู้สร้างคุณค่าเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่มีแนวทางปฏิบัติเป็นเลิศ ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของประชาชนและรองรับสถานการณ์ต่างๆ อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต ขององค์กรหน่วยงานภาครัฐได้

การจัดการความรู้ภายในองค์กรหน่วยงานภาครัฐ วรชญา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่าปัจจัยหลากหลายด้านสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กรหรือองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เพื่อการพัฒนาระบบราชการ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ ด้านองค์การมีการกำหนดทิศทางขององค์กร ที่ชัดเจน ด้านผู้บริหารเข้าใจและให้ความสำคัญ สนับสนุนการจัดการความรู้ การมีหน่วยงานเฉพาะ การจัดตั้งคณะทำงาน การมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความรู้ด้านเทคโนโลยีและ ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เป็นต้น สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากที่สุดคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ รองลงมาเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ ด้านโครงสร้าง พื้นฐานการจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยก็อยู่ในระดับมาก เช่นกัน (วรชญา ศิริวัฒน์, 2559, น. 43 และน. 154) ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้ 12 ประการ คือ 1) กลยุทธ์องค์กร/กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Organizational Strategy/ KM Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) ผู้บริหาร จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) 5) กระบวนการ (Process) 6) วัฒนธรรม (Culture)

7) เครือข่ายสังคม (Social networking) 8) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communication and Technology - ICT) 9) มาตรการวัดผล (Measurement) 10) การฝึกอบรม (Training) 11) แรงจูงใจ (Motivation) 12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และจากการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของรัฐสภา ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐประเภทหนึ่ง พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ของรัฐสภา คือ ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้ ส่วนกลุ่มปัจจัยสำคัญรองลงมา คือ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย โครงสร้างองค์การและแรงจูงใจ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรวัดและกระบวนการ (ภาคภูมิ มิ่งมิตร, 2560, น. 3-4 และน. 13) วิไลวรรณ เสาอินทร์ (2561) ได้สังเคราะห์ปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้นมีหลายปัจจัยจากการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา ปี พ.ศ.2561 ประกอบด้วยทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) โครงสร้างองค์การ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากร 6) กระบวนการจัดการความรู้ (วิไลวรรณ เสาอินทร์, 2561, น. 33) กล่าวได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นมีอยู่หลากหลาย บุคลากรในองค์กรหรือองค์กรภาครัฐนั้นๆ เองที่มีส่วนในการขับเคลื่อนหรือดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญเป็นตัวช่วยให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีขององค์กร

เห็นได้ว่า การจัดการความรู้ของหน่วยงานจำต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบสำหรับการได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่อยู่กับตัวบุคลากรหรือมีอยู่ในองค์กรเอง นำมาเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงานนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำและพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ : PMOA (Public Sector Management Quality Award) ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งกำหนดการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในปัจจัยการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ จึงจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการได้นำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานสากล ได้อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile) กับข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไว้ในหมวดที่ 4 ว่าด้วยการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยอันมีความเชื่อมโยงของข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจะส่งผลลัพธ์สู่มิติด้านประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์, 2551, น. 11-17) และกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยการกำหนดชุดเครื่องมือการพัฒนางาน (Organization Improvement Toolkits) เป็นหมวดองค์ประกอบสำคัญหมวดหนึ่งในการบูรณาการกับหมวดต่างๆ เพื่อการก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization) ข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการจัดการความรู้ Knowledge Management (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 38-40) ประกอบด้วย

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน
 - 1.1 Knowledge Identification การบ่งชี้ความรู้
 - 1.2 Knowledge Creation and Acquisition การสร้างและการแสวงหาความรู้
 - 1.3 Knowledge Organization การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
 - 1.4 Knowledge Codification and Refinement การประมวลและกลั่นกรองความรู้
 - 1.5 Knowledge Access การเข้าถึงความรู้
 - 1.6 Knowledge Sharing การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
 - 1.7 Learning การเรียนรู้
2. ระบบงาน บรรยากาศ และปัจจัยที่เอื้อที่องค์กรต้องดำเนินการควบคู่กับกระบวนการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ได้แก่
 - 2.1 Leadership: ภาวะผู้นำ
 - 2.2 People: บุคลากร
 - 2.3 Work Climate, Communication: วัฒนธรรม
 - 2.4 Technology Virtual Network, Processes: เทคโนโลยีและกระบวนการ
 - 2.5 Motivation, Reward, Recognition: แรงจูงใจ
 - 2.6 Measurement Promote and Sustain Cop: การวัดผล ชุมชนนักปฏิบัติ
 - 2.7 Core Team: ทีมมีความรู้

ในปี พ.ศ. 2558 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับเปลี่ยนเนื้อหาหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ให้เนื้อหาหลักเกณฑ์มีความทันสมัยขึ้น แต่ยังคงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บัญญัติไว้ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยมีความแตกต่างจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ได้แก่ หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเพิ่มความสำเร็จในด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น และยังคงเห็นว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้

ขององค์กรนั้น มีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบหลักของความยั่งยืนของส่วนราชการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการให้บริการประชาชนทั่วไปจนถึงการวางยุทธศาสตร์และสร้างนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557, น. 88) ปัจจุบันเครื่องมือหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ยังคงใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการภาครัฐ เพื่อการพัฒนาระบบราชการ พัฒนาระบบงานของหน่วยงานราชการมากยิ่งขึ้น และการจัดการความรู้ยังคงเป็นประเด็นหนึ่งในประเด็นหลักที่จำเป็น ซึ่งปรากฏในคู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คู่มือดังกล่าวเป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินหน่วยงานองค์กรภาครัฐเพื่อเป้าหมายให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี องค์กรภาครัฐสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ของตนเอง สามารถนำองค์ความรู้ออกมาเผยแพร่ นำมาเป็นตัวชี้วัดในการติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ รวมถึงการนำองค์ความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานรัฐ สนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2564, น. 46-56) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นหน่วยงานภาครัฐองค์กรหนึ่งซึ่งอยู่ภายใต้การขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่รัฐบาลกำหนดและได้นำกระบวนการประเมินสถานะหน่วยงานตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA มายึดถือเป็นเครื่องมือในการจัดการองค์กรให้องค์กร เกิดการพัฒนาในทุกๆด้านรวมถึงการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตามหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยรัฐบาลได้สถาปนากระทรวงวัฒนธรรมขึ้นมาเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยมีกฎกระทรวงวัฒนธรรม แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม ให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตามประกาศ ราชกิจจานุเบกษา หน้า 40 เล่มที่ 123 ตอนที่ 65 ก ราชกิจจานุเบกษา 21 มิถุนายน 2549 (www.ratchakittha.soc.go.th สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2565) เพื่อดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่ของแต่ละจังหวัด โดยรับโอนภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการโอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนเฉพาะที่เกี่ยวกับฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

และศึกษาธิการอำเภอเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มาเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานของกระทรวงวัฒนธรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมได้มอบภารกิจการปฏิบัติราชการดังกล่าว ให้แก่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดทุกจังหวัดรวมถึงจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อดำเนินการระดับจังหวัดและอำเภอ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนอันมีลักษณะทางภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ห่างไกล อยู่ทางตะวันตกของประเทศไทย มีเขตชายแดนติดกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่าด้านทิศตะวันตกทั้งจังหวัด บริบทพื้นที่เป็นภูเขา สลับซับซ้อนทุรกันดาร การคมนาคมไม่สะดวกตามลักษณะภูมิประเทศ ประชาชนเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ มีความละเอียดอ่อนของวิถีชีวิตหลากหลาย การดำเนินงานของหน่วยงานองค์การภาครัฐในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ความละเอียดรอบคอบ สามารถถ่ายทอดกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามภาระหน้าที่รับผิดชอบให้แก่ประชาชนหรือแม่กระทั่งผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง ก็เช่นกันให้มีเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อไม่ขัดหรือกระทบต่อวิถีชีวิต พหุสังคมของประชาชนในพื้นที่

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในยุค Digital Disruption เป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบส่งผลให้สภาพแวดล้อมการทำงาน เป้าหมายการทำงานเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ โดยใช้เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้มาขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อการให้บริการกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสนองความต้องการของภาคประชาชนให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด องค์การจึงมีความพยายามในการผลักดันให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital organization) ในอนาคตตามนโยบายของรัฐบาล ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) การจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยที่ผ่านมาหน่วยงานประสบปัญหาด้านการจัดการความรู้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเนื่องมาจากบุคลากร ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร มีการสลับสับเปลี่ยนเข้า - ออกอยู่เป็นประจำ ด้วยสาเหตุจากการเกษียณอายุ การย้าย การโอน การลาออก ตามระบบราชการ หรือกระทั่งการได้รับบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการใหม่หรือการได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ ณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนซึ่งส่วนใหญ่บุคลากรผู้มาปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น มิใช่บุคลากรที่มีภูมิลำเนาอาศัยอยู่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน การโยกย้ายออกจากพื้นที่เพื่อกลับภูมิลำเนาเดิม จึงเป็นสาเหตุหลักที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ทำให้อัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนขาดหายอยู่เป็นประจำ

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบปัญหาด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรจากการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนขาดหายไป กระทั่งต่อการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยปัญหาที่ปรากฏ ณ ปัจจุบันของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย

1. บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการปรับเปลี่ยน โยกย้ายออกจากองค์กรอยู่เป็นประจำ
2. องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานขาดหายไป เนื่องจากองค์ความรู้ดังกล่าวติดตัวไปกับบุคลากรซึ่งโยกย้ายออกไปจากองค์กร
3. การดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่
4. ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรมีน้อยทำให้องค์ความรู้ขององค์กรมีอยู่นั้นค่อนข้างน้อยเช่นกัน ส่งผลทำให้บุคลากรผู้ที่เข้ารับช่วงการปฏิบัติหน้าที่ต่อจากบุคลากรเดิมไม่สามารถศึกษารายละเอียดของงานและนำมาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง
5. การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ขององค์กรไม่สามารถเผยแพร่ได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง
6. ไม่มีแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรที่ชัดเจน

ซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นเหล่านี้ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยซึ่งมีส่วนในการกำหนดนโยบายและเป็นปัจจัยในการผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในตัวของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นจุดเริ่มต้นสามารถทำให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังคงขาดความมีภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่
2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนหันมาให้ความสนใจกับการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ควรทำให้แนวทางสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรอย่างไม่มีชัดเจน
3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นในการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังขาดแคลนเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการ

ความรู้ของบุคลากรส่งผลให้ไม่สามารถเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ขององค์กร ได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง

4. โครงสร้างการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังขาดการดำเนินการกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังประสบผลสำเร็จค่อนข้างน้อย

5. สมรรถนะบุคลากร เป็นปัจจัยด้านทักษะของบุคลากร ทั้งด้านการจัดการความรู้ ด้านการปฏิบัติงาน การมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน การมีไหวพริบปฏิภาณ ความละเอียดรอบคอบ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการความรู้และปฏิบัติงานของบุคลากร องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากตัวบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ผ่านมาจึงขาดหายไป เนื่องจากองค์ความรู้ดังกล่าวติดตัวไปกับบุคลากรซึ่งโยกย้ายออกไปจากพื้นที่

ปัจจัยดังกล่าวมาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความจำเป็นในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนส่งผลสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงเป็นการแก้ไขปัญหาของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและสามารถนำการศึกษาครั้งนี้ไปใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต รวมถึงเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นในการดำเนินงานที่มีบริบทปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

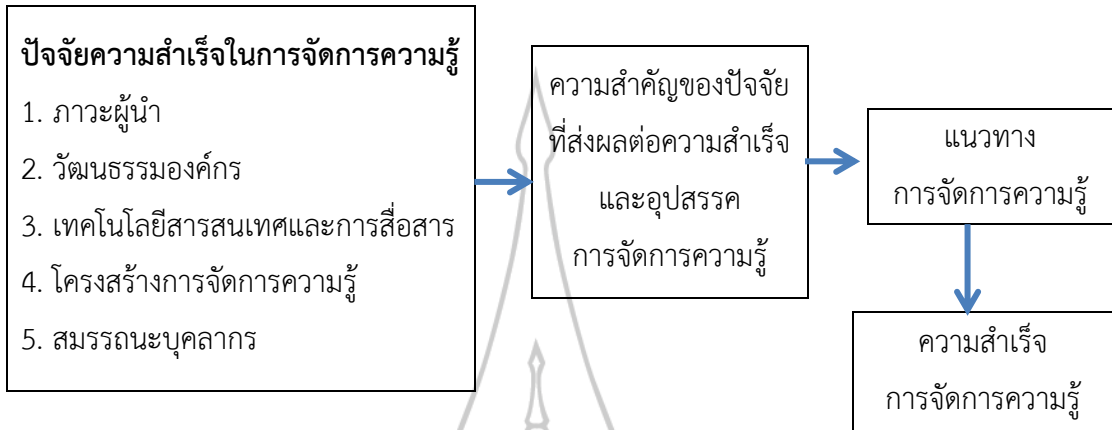
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.2 เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ดังนี้

เนื้อหาในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสำคัญของปัจจัยในการจัดการความรู้ และเพื่อหาแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

พื้นที่ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการในส่วนเฉพาะสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม

ประชากร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดกลุ่มประชากรในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 29 คน (ไม่รวมผู้ศึกษา) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ ระดับผู้บริหารสำนักงาน 1 คน ระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แก่ ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 1 คน ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน ระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 5 คน และพนักงานราชการ จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง จำนวน 15 คน

ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่ วันที่ 11 กรกฎาคม 2565 – 15 กุมภาพันธ์ 2566

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

การโยกย้ายเข้า - ออก ของบุคลากรกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนของขอบเขตกลุ่มประชากร (บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน) ในการศึกษา

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ ฐานะส่วนราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

6.2 บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ระดับผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ระดับหัวหน้ากลุ่ม และระดับผู้ปฏิบัติงาน

6.3 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ของข้อมูล ชุดข้อมูลความรู้ องค์กรความรู้ ซึ่งอยู่ในรูปแบบกระดาษ เอกสาร หนังสือ การบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตออนไลน์ หรืออยู่ติดตัวบุคลากรขององค์กร

6.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรขององค์กร และสามารถนำไปเป็นต้นแบบ เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ขององค์กรได้ประกอบด้วย

6.4.1 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ Personal mastery หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ของบุคคล ผู้ที่มีความเข้าใจรู้ถึงความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะของตนเอง ที่มีอยู่สูงเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าบุคคลอื่น

6.4.2 พื้นฐานด้านจิตใจ Mental models หมายถึง ต้นแบบหรือรูปแบบของ ความศรัทธา ความเชื่อ ที่ฝังอยู่ในจิตใจส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกสู่ภายนอก

6.4.3 การร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ Building shared vision หมายถึง การสร้างภาพ สร้างรูปแบบในอุดมคติ ด้วยการกำหนดเป้าหมายหรือจุดหมายขององค์กรร่วมกันของบุคลากรขององค์กรในอนาคต

6.4.4 การเรียนรู้แบบเป็นทีม Team learning หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้แบบหมู่คณะหรือการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยน การสื่อสารถ่ายโอนส่งต่อข้อมูลความรู้ระหว่างกันและกันในหมู่คณะ

6.4.5 การคิดเชิงระบบ Systems thinking หมายถึง กระบวนการคิดซึ่งเป็นระบบครอบคลุมภาพรวมขององค์กรในระยะยาวโดยใช้องค์ความรู้เชื่อมสัมพันธ์กับการดำเนินงาน เพื่อเกิดความเข้าใจส่งผลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่

6.5.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้มีลักษณะอำนาจอิทธิพลพิเศษในพฤติกรรมกรแสดงออกสามารถ จูงใจ โน้มน้าว สมาชิกกลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตามด้วยความยินยอมอย่างเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสมาชิกกลุ่มหรือบุคคล ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) มีวิสัยทัศน์ (vision)
- 2) มีความสามารถ (charisma)
- 3) การแสดงออกความเป็นผู้นำ (symbolism)
- 4) การเอื้ออำนาจ กระจายอำนาจ (empowerment)
- 5) การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation)
- 6) มีความซื่อสัตย์ (Integrity)

6.5.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นแบบแผน แบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรในลักษณะการประพฤติปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา สามารถทำให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมมุ่งสู่ความสำเร็จช่วยเหลือเกื้อกูลกันและเรียนรู้ส่งเสริมกันแบบมีส่วนร่วม ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ โดยมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ ได้แก่

1) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ

2) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลงานบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร บุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก ตระหนักได้ว่า ผลงานคือสิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคลและความสามารถขององค์กรทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้

3) วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถผลักดันให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ มุ่งผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบ

4) วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย อย่างเป็นธรรม การให้รางวัลตอบแทนตามผลงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าความชอบ ความพึงพอใจส่วนตัว องค์กรที่มีการสร้างแรงจูงใจสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้

5) วัฒนธรรมองค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับตัว เป็นตัวช่วยให้บุคคลและมีความฉลาดขึ้น มีการพัฒนาตลอดเวลา ทันสมัย นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.5.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูล ข้อความ สัญลักษณ์ ข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาประมวลผล รับส่ง เผยแพร่ สื่อสาร แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ทั้งระบบออฟไลน์และระบบออนไลน์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) มีความทันสมัย ลดภาระการใช้ทรัพยากรขององค์กร
- 2) มีระบบบริการประชาชน
- 3) มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กร
- 4) สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย
- 5) สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการแก่บุคลากรและประชาชน

อย่างยั่งยืน

6.5.4 โครงสร้างการจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการระบบโครงสร้างขององค์กร เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งกำหนดเป็นความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน เกิดองค์ความรู้ขึ้น โดยคำนึงถึงลักษณะโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

1) จัดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้ปฏิบัติงานและมีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงผู้บังคับบัญชาคนเดียว

2) มีการคัดเลือกบุคลากรทำงานที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน

3) มีการกำหนดระเบียบ มอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงานและมีค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน

4) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเฉพาะของบุคลากรและมีความพร้อมในการดำเนินงาน

6.5.5 สมรรถนะบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะในตัวของบุคลากร เป็นความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ซึ่งอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกทางพฤติกรรม แต่สามารถผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ดังนี้

- 1) มีองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge)
- 2) มีทักษะ (Skills) ความชำนาญในการทำงาน หรือทักษะการจัดการความรู้
- 3) มีบทบาทในองค์กร (Social Role) ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้
- 4) มีทัศนคติ ค่านิยมที่ดี เกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 5) มีอุปนิสัย (Traits) ลักษณะในการใฝ่หาความรู้ เป็นผู้เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ มุ่งมั่นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 6) มีแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) มีจินตนาการ วิธีคิด วิธีปฏิบัติตน เป็นแรงจูงใจในการที่มุ่งสู่เป้าหมายในการจัดการความรู้ มีความต้องการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

6.6 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง ลักษณะกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การรวบรวม การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการเผยแพร่ ความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นรูปแบบ ขั้นตอนวิธีการ แนวทางการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรได้

6.7 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หมายถึง ลักษณะของความจำเป็นของปัจจัย ซึ่งปรากฏอยู่ภายใต้การจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แสดงถึงความต้องการปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร และมีผลทำให้จัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

6.8 อุปสรรคการจัดการความรู้ หมายถึง ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่ทำให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีน้อยลง

6.9 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการ ข้อเสนอแนะ ขั้นตอน ข้อเสนอแนะ สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

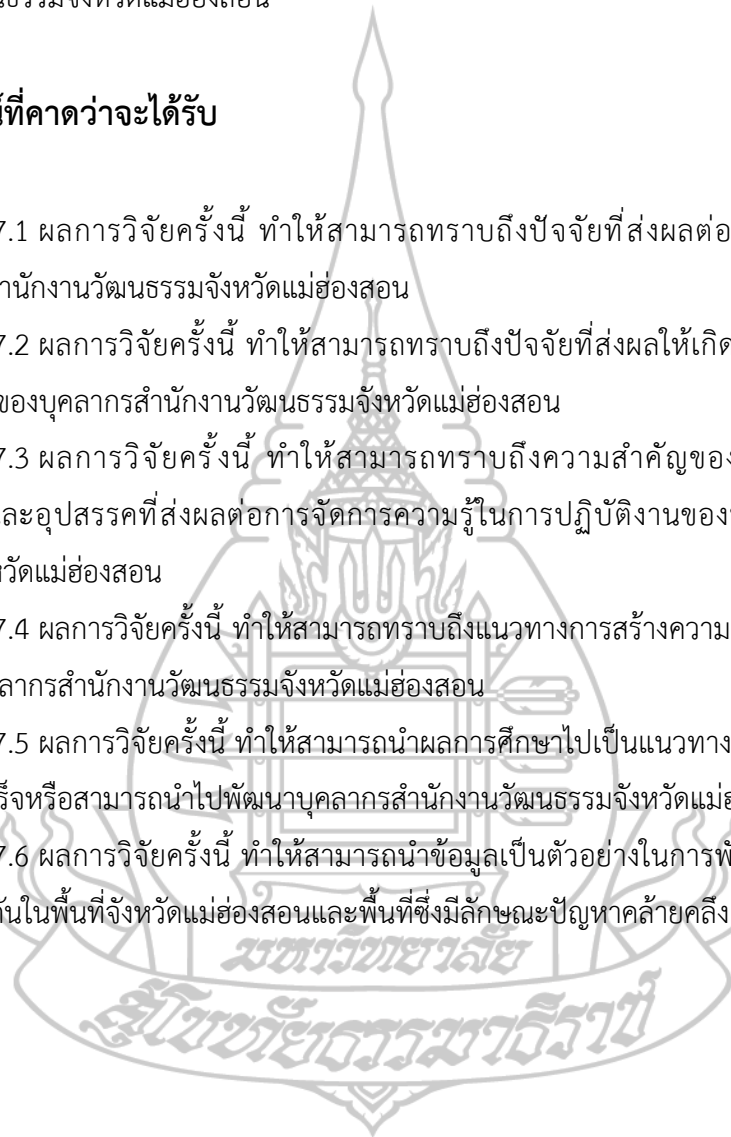
7.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

7.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถทราบถึงความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

7.4 ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถทราบถึงแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

7.5 ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จหรือสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

7.6 ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถนำข้อมูลเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรภาครัฐลักษณะเดียวกันในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนและพื้นที่ซึ่งมีลักษณะปัญหาคล้ายคลึงกันได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเนื้อหาซึ่งประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 - 1.1 ความหมายของความรู้ (Knowledge)
 - 1.2 ประเภทความรู้ (Type of knowledge)
 - 1.3 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 1.5 แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ KM - Process 7 (ก.พ.ร.)
 - 1.6 แนวคิดปลาทู (KM Tuna Model)
 - 1.7 แนวคิด SECI Model
 - 1.8 แนวคิด 4 Learn (ก.พ.ร.)
 - 1.9 แนวคิด APO KNOWLEDGE MANAGEMENT FRAMEWORK
 - 1.10. แนวคิด The Systems Learning Organization Model
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
 - 2.1 แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ (ก.พ.ร.)
 - 2.2 ภาวะผู้นำ
 - 2.3 วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 2.5 โครงสร้างการจัดการความรู้
 - 2.6 สมรรถนะบุคลากร
3. บริษัทสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

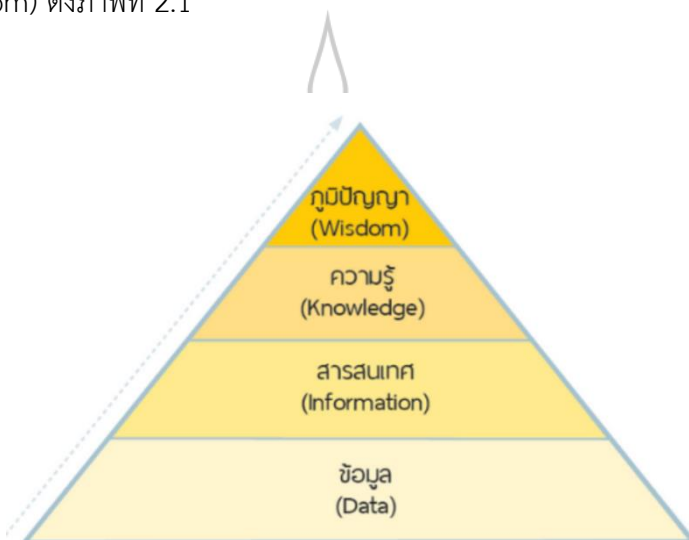
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.1 ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลากับมนุษย์ด้วยกระบวนการต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวทั้งด้านกายภาพและด้านความรู้สึกร่างกาย หล่อหลอมประมวลผลแสดงออกมา ในหลากหลายรูปแบบ สามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เผชิญสถานการณ์นั้นๆ อติกานต์ โชติสวัสดิ์ (2560, น. 9) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ คือ การผสมผสานของประสบการณ์ ค่านิยม ข้อเท็จจริง สารสนเทศ สภาพแวดล้อมและการประเมินคุณค่าซึ่งเป็นที่มิผลต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติของบุคคลโดยสามารถนำความรู้ในตัวคนที่ฝังลึกอยู่ภายในและความรู้ที่สามารถเปิดเผยออกมาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์การ ฐานิญา ทักษิณ (2562, น. 11) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ คือ สิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ จากค่านิยม จากการสะสมประสบการณ์ที่มีสะสมอยู่ในตัวบุคคล ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ จนเกิดความเชื่อมโยงทำให้เข้าใจและแปลงสภาพเป็นองค์ความรู้พร้อมที่จะนำไปใช้งานและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ช่วยตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว สามารถนำมาใช้วางแผนและแก้ไขปัญหาได้ เอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562, น. 16) ได้สรุปความหมายของ ความรู้ คือ สิ่งที่เกิดจากการนำประสบการณ์ ข้อมูลหรือสารสนเทศ มาผ่านกระบวนการสังเคราะห์หรือวิเคราะห์ ได้บทสรุปสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจหรือการบริหารจัดการและใช้ต่อยอดพัฒนางานหรือสิ่งต่างๆต่อไปได้

“ความรู้คือทรัพยากรอันทรงคุณค่า” หนังสือรวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ที่ตามศัพท์ทางวิชาการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความรู้ชัดแจ้งที่สามารถถ่ายทอดผ่านสื่อกลางต่างๆ ได้ (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนโดยไม่สามารถถ่ายทอดผ่านสื่อกลางใดๆ ได้ (Tacit knowledge) สามารถเปรียบ Explicit knowledge กับความรู้ที่ได้เรียนรู้จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 และ Tacit knowledge เปรียบได้กับความรู้ที่เป็นความรู้สึกที่เรียนรู้ได้โดยใช้จิตใจเป็นตัวช่วย ซึ่งอีกแนวคิดหนึ่งที่บ่งบอกให้เห็นคุณค่าในความมหัศจรรย์ของทรัพยากรประเภทความรู้ที่มีอาจพบได้ง่ายๆ ในทรัพยากรประเภทอื่นๆ คือ “ความรู้เป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ยิ่งดี ยิ่งใช้ยิ่งเกิดคุณค่าและไม่มีวันหมดไป” ความรู้เป็นทรัพยากรที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอื่นๆ คือ “เป็นทรัพยากรที่ไม่มีมูลค่าเสื่อมราคาสะสม ยิ่งใช้มากยิ่งขึ้นยิ่งเกิดคุณค่ามากขึ้น”

นิยามความรู้ในรูปแบบของ ไฮดีโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) หรือที่รู้จักกันในรูปแบบพีระมิตแห่งความรู้ โดยแสดงให้เห็นว่าความรู้ มี 4 ประเภท สามารถพัฒนาตามลำดับ 4 ชั้น จากพื้นฐานไปสู่จุดสูงสุด คือ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) ภูมิปัญญา (Wisdom) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีพีระมิตแห่งความรู้ของยามาซากิ

ที่มา : KM KNOWLEDGE MANAEMENT (2564, น. 76)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ว่า ข้อมูล (Data) ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ยังไม่ได้เกิดการวิเคราะห์หรือประมวลผลโดยมีที่มาจากวิธีการต่างๆ อาทิ การสังเกต การจดบันทึก การบันทึกเสียง การบันทึกภาพ หรือการจัดเก็บในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นข้อมูลดิบ ข้อมูลปฐมภูมิ ยกตัวอย่างเช่น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ภาพสถานที่เกิดเหตุ จำนวนศิลปินที่ทำงานเกี่ยวกับการ วาดภาพ เป็นต้น สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูล (Data) ที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้ว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ อาทิ จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับการแยกเพศและช่วงอายุ เพื่อคำนวณเป็นร้อยละ แล้วเรียงลำดับอัตราเฉลี่ยเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่าเพศและช่วงอายุใดเข้าร่วมกิจกรรมจากมากไปหาน้อย เป็นต้น ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ได้ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยง เกิดความเข้าใจและสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ ยกตัวอย่างเช่น จากการวิเคราะห์ร้อยละผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีอัตราเฉลี่ยของเพศและช่วงอายุที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวนน้อย มีสาเหตุมาจากกิจกรรมไม่มีแรงดึงดูดหรือสิ่งที่น่าสนใจตรงกับเพศและช่วงอายุดังกล่าวเข้าร่วม เป็นต้น ภูมิปัญญา (Wisdom) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาจากความรู้ที่ได้พบว่าสาเหตุของการที่เพศ

และช่วงอายุที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวนน้อย เนื่องจากกิจกรรมไม่มีแรงดึงดูดหรือสิ่งที่น่าสนใจตรงกับเพศและช่วงอายุดังกล่าวเข้าร่วมนั้น สามารถแก้ปัญหาด้วยการนำวิธีการดึงดูดความสนใจในเพศและช่วงอายุดังกล่าวเช่น การให้รางวัล การให้ของที่ระลึกให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นพิเศษ เพื่อการกระตุ้นให้จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งมีเพศและช่วงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมน้อย ได้ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น “เมื่อพิจารณาจากพีระมิดของยามาซากิ จะพบว่า นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ที่ปลายยอดพีระมิด ซึ่งรากฐานสำคัญคือ การจัดการความรู้ (KM) นั่นเอง” ศุภวิทย์ ภาษิตนรินทร์ และพญ.ญาณี โชคสมงาม (2564, น. 78)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายคำว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ถูกสั่งสมจากการศึกษา การค้นคว้า จากประสบการณ์ที่ได้พบเจอ จากการศึกษาปฏิบัติและจากทักษะต่างๆ รวมถึงความเข้าใจหรือสารสนเทศที่มาจากประสบการณ์นั้นๆ (<https://dictionary.orst.go.th/สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2566>)

วีรชญา ศิริวัฒน์ (2559, น. 15) ให้ความหมายคำว่า ความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้เป็นสารสนเทศที่ได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ในตัวบุคคลอันเป็นความรู้ไม่ขัดแย้งบวกกับความรู้อื่นหรือความรู้ขัดแย้ง นำมารวมกับความสามารถที่เชี่ยวชาญและความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ของตัวบุคคล กำหนดเป็นกรอบความคิดขึ้นสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ช่วยในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในการพัฒนาองค์การ

วรรัตน์ วัฒนชนินบล (2563, น. 14) ให้ความหมายคำว่า ความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ และการเรียนรู้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างกัน อาศัยซึ่งกันและกันและขึ้นต่อกันและกัน อยู่เสมอทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวคนและความรู้ชัดแจ้งที่เปิดเผย อาจได้รับจากคำบอกเล่า การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนมาจากประสบการณ์และการกระทำ

ไอลดา สุขสี (2563, น. 14) ให้ความหมายคำว่า ความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมจากการศึกษาและค้นคว้า หรือจากประสบการณ์ทักษะความสามารถเชิงปฏิบัติของบุคคล ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ ผสมผสานกับความรู้และประสบการณ์เดิม จนเกิดเป็นความเข้าใจ เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล จนสามารถนำไปใช้ประยุกต์ประโยชน์ในการทำงานหรือการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

บดินทร์ วิจารณ์ (2551, น. 41) ให้นิยามความหมายคำว่า ความรู้ ไว้ในชุดเครื่องมือ การพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งจัดทำขึ้นโดยสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) สรุปได้ว่า ความรู้หรือองค์ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่สามารถเชื่อมโยงและต่อยอดเป็นความรู้ใหม่ นำไปสู่การปฏิบัติได้ อันได้แก่ หลักการ ข้อมูล สารสนเทศ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการงานหรือการดำเนินการให้บรรลุ พันธกิจ วัตถุประสงค์

ประภาพร พิมพ์พาศรีภิรมย์ (2563, น. 104) ได้อธิบายความหมายคำว่า ความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ สังเคราะห์จาก กระบวนการลงมือปฏิบัติ (Action) แล้วเกิดการคิด ปรับเรียบเรียง เปรียบเทียบและเชื่อมโยงระหว่าง ความรู้กับประสบการณ์อื่นๆ ที่มีอยู่เดิมจนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เกิดการ จดจำและนึกถึงได้ แปรเปลี่ยนสภาพเป็นองค์ความรู้ พร้อมจะนำไปใช้งาน รูปแบบต่างๆ เช่น การวางแผน การแก้ไขปัญหา การช่วยตัดสินใจได้เร็วขึ้น ถูกต้องขึ้น มั่นใจยิ่งขึ้น ความรู้ จึงเปรียบ เหมือน สินทรัพย์ทางปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์สารสนเทศด้วยข้อมูลที่มี แล้วมีการเรียนรู้เกิดเป็น ความรู้ขึ้น และเมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติเกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นกลายเป็นภูมิปัญญาบังเกิดอยู่ในตัวบุคคล

นวพร ทองประสม (2560, น. 60) ให้นิยามความหมายคำว่า ความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งเดียวที่ช่วยองค์กรให้เปิดโลกทัศน์กว้างขึ้น ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร การกระทำที่ก่อให้เกิดการใช้และพัฒนาความรู้ ทำให้เกิดประสบการณ์อย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กร จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ซึ่งการใช้และพัฒนาความรู้ขององค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ คือ ค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ ลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง เชื่อมโยงกันและเรียกววงจรนี้ว่า “การจัดการความรู้” ซึ่งแบ่งมุมมองความรู้เป็น 3 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองของแหล่งความรู้ มุมมองของประโยชน์ที่ได้รับ และมุมมองของสถานที่เก็บ ความรู้

ศุติมา ไวยสุรสิงห์ ลำปาง แม่นมาตย์ และปริญญญา จินดาประเสริฐ (2560, น. 79-80) ได้สรุปความหมายของคำว่าความรู้ไว้ในวารสารสารสนเทศศาสตร์ ปีที่ 35 ฉบับที่ 2 (เมษายน - มิถุนายน 2560) สรุปได้ว่า ความรู้ถือเป็นแหล่งกำเนิดนวัตกรรมและมีบทบาทอย่างมากต่อการ ขับเคลื่อนองค์กร (Druker, 1993) โดยความรู้เกิดขึ้นจากข้อมูลและสารสนเทศ เมื่อสารสนเทศสั่งสม เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับการบูรณาการใช้ประโยชน์ร่วมกับสารสนเทศตัวอื่นๆ ผ่านการเรียนรู้ การตีความหรือนำไปปฏิบัติซ้ำ รวมเป็นความรู้ที่ประกอบเข้าด้วยกันกับความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ อย่างถ่องแท้ ซึ่งปรากฏในงานวิจัยของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่แบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท คือ 1. ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เชิงกระบวนการ เป็นวิธีการทำงาน (Know - How) ที่ได้จากประสบการณ์และความรู้เชิงเหตุผลเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงเหตุและผล ในการดำเนินการต่างๆ และ (Know - Why) ซึ่งเป็นการสั่งสมผ่านประสบการณ์การทำงาน เป็นได้ทั้ง การทำงานในระดับบุคคลและโครงการ และยากต่อการแบ่งปันกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เป็นรูปธรรม 2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นแนวความคิดหรือทฤษฎีรวมถึงความรู้ที่เป็นระบบ โดยความรู้เชิงทฤษฎี (Know - What) อันถือเป็นพื้นฐานสำหรับการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย สามารถถ่ายทอดได้ ออกมารูปแบบ เอกสาร รูปภาพ สัญลักษณ์ และภาษา เพื่อใช้ในการถ่ายทอด ให้กับบุคคลอื่นๆ

เขมิกา ตาคำ (2560, น. 10) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ไว้ว่า ความรู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรในทุกระดับ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา

ธีรศักดิ์ นรดี (2562, น. 20-22) ได้ให้ความหมายคำว่า ความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่คนได้จากการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ การอบรม การได้พบ ได้เห็น ความรู้จะสะสมเพิ่มพูนยิ่งขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานได้ ความรู้เป็นข้อเท็จจริงและความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษาและจากประสบการณ์ในชีวิตจริง สามารถนำมาตัดสินใจในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล สามารถเกิดจากประสบการณ์ที่ตัวบุคคลได้สัมผัสหรือรับรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การคิด การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยง ประมวลผล จากข้อมูลไปสู่การเป็นสารสนเทศ ทำให้เกิดความเข้าใจ เพื่อช่วยในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หรือสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ได้ โดยสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้น นำมาใช้ประโยชน์หรือนำมาสร้างให้เกิดประสบการณ์ดั้งเดิมให้ปรากฏขึ้นอีกครั้งหรือทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ให้ปรากฏขึ้นได้

1.2 ประเภทความรู้ (Type of knowledge)

Nonaka และ Takeuchi (1995, 107-115) อ้างถึงใน ฐานิญา ทักษิณ (2562, น. 12) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้แบบฝังลึกหรือแฝงในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ความรู้ลักษณะนี้เป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะตัวบุคคลพัฒนาขึ้นมาจากทัศนคติ เกิดจากประสบการณ์เฉพาะบุคคล ผ่านการสังเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ในตัวของแต่ละบุคคล ประเภทนี้จะถ่ายทอดผ่าน การเล่าเรื่อง การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา การสนทนาแลกเปลี่ยน

2. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ลักษณะนี้เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้แล้ว และจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ สามารถเผยแพร่ สื่อสารหรือเรียนรู้ได้ง่าย มีความสะดวกในการเรียนรู้ ตัวอย่างของความรู้ประเภทนี้ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ วีดีโอ หรือระบบฐานข้อมูลภายในองค์กร เป็นต้น

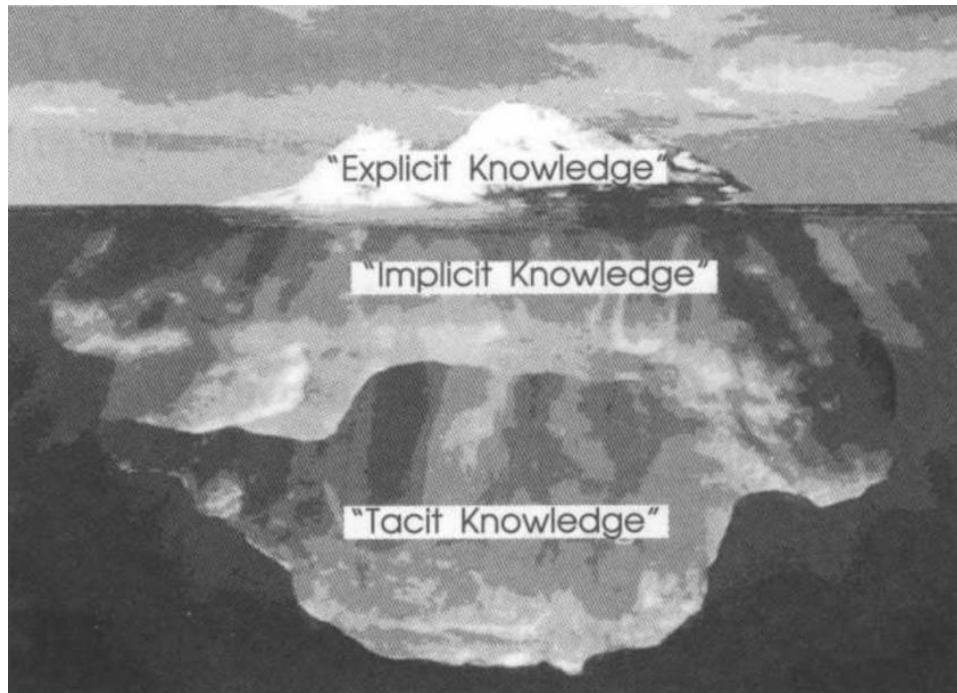
ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547, น. 86) เปรียบเทียบความรู้กับภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ ซึ่งมีสามส่วนของผู้เขาน้ำแข็งแบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 ส่วนบนยอดภูเขาน้ำแข็งพ้นน้ำ คือ Explicit Knowledge

ประเภทที่ 2 ส่วนกลางภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำ คือ Implicit Knowledge

ประเภทที่ 3 ส่วนล่างภูเขาน้ำแข็งใต้ลึกสุด คือ Tacit Knowledge

ความรู้ทั้ง 3 ประเภทมีลักษณะความรู้ที่แตกต่างกันและสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถอธิบายลักษณะความรู้ แต่ละประเภท ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภูเขาน้ำแข็ง (ความรู้ 3 ประเภท)

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547, น. 86)

จากภาพที่ 2.2 ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ได้เปรียบเทียบความรู้ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ส่วนแรก เป็นส่วนที่อยู่บนยอดภูเขาน้ำแข็ง คือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน สามารถแสดงตัวเป็นรูปธรรม อาจอยู่ในรูปแบบเอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หรืออยู่ในไฟล์คอมพิวเตอร์ ประเภทที่ 2 ถัดลงมาในส่วนที่สอง คือ Implicit Knowledge เป็นส่วนความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน ซึ่งรู้แต่อธิบายออกมาได้ค่อนข้างยากลำบาก ฟังลึกต้องใช้เวลาค่อยๆ เรียบเรียงออกมา ประเภทสุดท้ายประเภทที่ 3 หรือส่วนที่สาม Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ลึกมากในตัวคน ซึ่งแม้แต่เจ้าตัวเองก็ยังไม่รู้ว่าตนรู้ ต้องมีเหตุปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่ทำให้ความรู้ประเภทนี้สามารถอธิบายออกมา

ศุภวิทย์ ภาษิตนรินทร์ และพญ.ณัฐ โสภสมงาม (2564, น. 78-79) แบ่งประเภทของความรู้ ในรูปแบบมิติและมิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ การมองใน “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่งมี 2 ประเภท ได้แก่ 1. ความรู้ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทใดโดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ง่าย เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร หนังสือ คู่มือต่างๆ และ 2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคลแต่ละคน เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้

หรือพรสวรรค์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับบริบทหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ ความรู้ประเภทนี้สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันได้ เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

โอลดา สุขสี (2563, น. 19) กล่าวถึงประเภทของความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่ม พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ หรือเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ชัดแจ้งหรือ ความรู้ นอก ตัวบุคคล เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมหรือถ่ายทอดผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร หนังสือ ตำราเอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น หรือเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

อาภามาส นิโธธา (2561, น. 28) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit Knowledge) ซึ่งมีลักษณะที่รวบรวมอยู่ในตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ 2) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) มีลักษณะเป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ทักษะในการทำงานที่ถ่ายทอดและแบ่งปันกันได้ทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

สุกฤษฎี อัญบุตร (2560, น. 39) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้ สรุปได้ว่า สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit Knowledge) ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญและนำความรู้ทั้ง 2 ประเภทที่ได้มาบริหารจัดการให้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการเข้าถึงและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2551, น. 41) ได้นิยามชนิดขององค์ความรู้ Type Knowledge ไว้ในชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยแบ่ง Type Knowledge เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เฉพาะตัว (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณ ยากต่อการถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจสังเกตได้ง่ายๆ ว่า ความรู้เหล่านี้อยู่ที่ “คน”

2. องค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บบนสื่อในรูปแบบต่างๆ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด โดยผ่านสื่อต่างๆ ได้ เช่น เสียง ภาพลายลักษณ์อักษร เราอาจสังเกตได้ง่ายๆ ว่า ความรู้เหล่านี้อยู่ที่ “สารสนเทศ หรือ Information”

ประภาพร พิมพ์พาครีภิรมย์ (2563, น. 108) ได้จัดประเภทของความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้แบบฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งในองค์การทางการศึกษาจะเรียกความรู้แบบฝังลึก (Tacit knowledge) ว่า ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ และจะเรียกความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ว่า ความรู้ที่เป็นวิทยาการ ซึ่งความรู้ที่เป็นภูมิปัญญา เป็นความรู้แบบฝังลึกจะจับต้องไม่ได้ เพราะฝังอยู่ในตัวคน แต่สามารถถ่ายทอดออกมาผ่านการพูดหรือการเล่าเรื่อง ส่วนความรู้ที่เป็นวิทยาการ เป็นความรู้แจ้งชัดที่สามารถมองเห็นจับต้องได้ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์

ชุติมา ไวยสุรสิงห์ ลำปาง แม่นมาตย์ และปริญญา จินดาประเสริฐ (2560, น. 79-80) ได้สรุปประเภทของความรู้ไว้ในวารสารสารสนเทศศาสตร์ ปีที่ 35 ฉบับที่ 2 (เมษายน - มิถุนายน 2560) ตามที่ Gasik (2011) ได้ให้นิยามประเภทความรู้ สรุปได้ดังนี้ ความรู้ที่ใช้ในการทำงานโครงการหลักๆ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้มหภาค (Macro Knowledge) และความรู้จุลภาค (Micro Knowledge) โดยความรู้มหภาค มีลักษณะเป็นความรู้ที่ใช้เป็นแกนหลักในการทำงาน โดยเป็นความรู้ที่มีอยู่เดิมหรือความรู้ทางวิชาการ ความรู้เชิงเทคนิคในวิชาชีพที่ผสมผสานเข้ากับประสบการณ์การทำงานของคุณคนที่เคยทำงานเข้ามา เป็นความรู้ที่นำมาใช้เป็นหลักในการทำงานกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้ความรู้มหภาคนี้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นความรู้เชิงทฤษฎี (Know - What) และความรู้โดยนัยที่เป็นความรู้เชิงกระบวนการ (Know - How) และความรู้เชิงเหตุผล (Know - Why) ที่สั่งสมมาจากโครงการอื่นๆ ซึ่งได้มีการบูรณาการความรู้จากหลากหลายสาขา แล้วฝังอยู่ในตัวของสมาชิกทีมโครงการ และความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้จุลภาค ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะที่สร้างขึ้นใหม่จากความรู้เดิมของสมาชิกโครงการผสมผสานกับประสบการณ์ที่เกิดการทำงานในบริบทของพื้นที่ เช่น การทำงานของแต่ละโครงการหรือปฏิบัติงานในพื้นที่ จึงทำให้ยากต่อการนำไปใช้ซ้ำในโครงการอื่นๆ ซึ่ง Gasik (2011) ได้อธิบายว่าการผสมผสานกันของความรู้มหภาคและความรู้จุลภาค ผ่านการทำงานเป็นทีมโครงการจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ผ่านการดำเนินกิจกรรมในโครงการแล้วเกิดการยกระดับความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ อย่างไรก็ตามในการอธิบายกระบวนการสร้างความรู้มหภาคและจุลภาคในระดับโครงการนั้น เป็นวิธีการและกระบวนการที่สลับซับซ้อน หากวิเคราะห์ลึกลงไปแล้วจะเห็นได้ว่าการใช้หรือการยกระดับความรู้เพื่อสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ การทำงานโครงการนั้น อาจอธิบายได้ในลักษณะของการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ของบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยของทีม ซึ่งถือเป็นความรู้ฝังแน่นอยู่ในทีมโครงการ ให้เป็นความรู้ชัดแจ้งผ่านกระบวนการทำงานและเป็นพื้นฐานของการให้สมาชิกทีมโครงการทำงานร่วมกัน

เชมิกา ตาคำ (2560, น. 10) ได้แบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท สรุปไว้ว่า ความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นทักษะในการทำงาน หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ประสบการณ์การทำงาน ความเชื่อ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน จึงไม่สามารถจัดให้เป็นหมวดหมู่ได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้ และความรู้ชัดแจ้ง หรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกได้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ สามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติ แนวทางการทำงาน คู่มือ เป็นต้น

ธีรศักดิ์ นรดี (2562, น. 22) ได้กล่าวถึงประเภทความรู้ สรุปได้ว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. ความรู้ฝังลึกหรือความรู้แบบซ่อนเร้น ถือเป็นความรู้เฉพาะหรือความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่ภายใต้จิตใจของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ สามารถเข้าใจและรับรู้ได้เพียงเฉพาะบุคคล 2. ความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะหรือความรู้ทั่วไปที่มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาให้เห็นได้ชัดเจนในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงานต่างๆ ทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และ 3. ความรู้โครงสร้างหรือความรู้องค์การ เป็นความรู้เฉพาะหรือความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์การที่เป็นระบบที่เกิดจากการต่อยอดองค์ความรู้เดิมหรือกระบวนการพัฒนาความรู้

อดิگانต์ โชติสวัสดิ์ (2560, น. 9-11) ได้กล่าวถึงประเภทความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้มีหลายประเภท ทั้งความรู้ที่ปรากฏในตำราและความรู้ที่ปรากฏในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้และมีส่วนสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรในการแข่งขันในโลกปัจจุบัน ส่วนใหญ่นักวิชาการแบ่งประเภทของความรู้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

พระพนมภรณ์ ฐานิสสร นายชาติรี เฟ็งท่า และพระมหาวัฒนา สุรจิตโต (2563, น. 197) ได้กล่าวไว้ในวารสาร Journal of Roi Kaensarn Academi ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2563(บทนำ) ซึ่งกล่าวถึงหลักสำคัญของการจัดการความรู้ Knowledge Management คือ การแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ อาจเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดโดยผ่านวิธีต่างๆ ได้ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ อาจเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม เป้าหมายการดำเนินการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ประเภทที่ 1 ทำให้แปรสภาพเป็นประเภทที่ 2 เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และสามารถพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า ประเภทความรู้ นิยมแบ่งความรู้ในมิติ “การปรากฏให้เห็น” จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ประเภทที่ปรากฏให้เห็นได้ ชัดเจน ไม่ต้องได้รับการขยายความหรือการแนะนำ สามารถนำมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนได้ง่าย เข้าถึงได้ง่าย และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ไม่สามารถปรากฏให้เห็นได้ ชัดเจน ต้องได้รับการอธิบายขยายความหรือการแนะนำ ยากต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน ต้องอาศัยเครื่องมือและทักษะประสบการณ์ในการเข้าถึง ซึ่งทั้ง 2 ประเภทเป็นความรู้ที่ขึ้นอยู่กับลักษณะ การแสดงออกให้เห็น อาจปรากฏขึ้นเองโดยธรรมชาติหรืออาจปรากฏขึ้นโดยการกระทำของมนุษย์เอง การปรากฏขึ้นของความรู้ทั้ง 2 ประเภท บุคคลอาจรู้หรือไม่รู้ถึงการมีอยู่ของรู้นั้นๆ ก็ได้ และเมื่อรู้แล้วอาจสามารถถ่ายทอดออกมาด้วยวิธีรูปแบบต่างๆ จนสามารถนำสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอด ออกมานั้นนำไปปฏิบัติได้ และทั้ง 2 ประเภทสามารถเลื่อนไหลสัมพันธ์กันได้ในบางสถานะ เช่น ความรู้ชัดแจ้งอาจแปรสภาพเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน และความรู้ที่ฝังอยู่ในคนอาจแปรสภาพเป็น ความรู้ชัดแจ้งได้

1.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกันกับความรู้ที่เกิดขึ้นในตัว บุคคลขณะที่องค์การมีกระบวนการขับเคลื่อนงานหรือดำเนินกิจการภารกิจงานขององค์การ ตลอดจน การนำความรู้เข้ามาสู่องค์การจากบุคลากรภายในขององค์การเองหรือมาจากบุคคลภายนอกองค์การ อยู่ตลอดเวลา การจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ขององค์การ การจัดการความรู้สำหรับองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น เพื่อให้การ ดำเนินงานขององค์การต่างๆ ประสบผลสำเร็จ Tom Tobin (2003) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ไว้ใน Ten Principles for Knowledge Management Success (“The Case for Knowledge Management in CRM,” Gartner Inc, April 2003) ว่า การจัดการความรู้ (KM) อาจหมายถึงสิ่งที่แตกต่างที่ทำให้กับองค์กรไปสู่ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ KM อย่างที่เราทุกคนรู้ อาจไม่ใช่เทคโนโลยีหรือชุด วิธีการอื่นใด แท้จริงแล้วมันคือ การปฏิบัติหรือระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับผู้คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ซึ่งหากนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง ด้วยการยอมรับทางวัฒนธรรมจากผู้ใช้และ การจัดการบวกกับเป้าหมายที่ชัดเจน การริเริ่ม KM สามารถปรับปรุงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งหมดได้ (<https://ignitetechnology.com/softwarelibrary/knova> สืบค้นเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2565) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (2551) ได้ให้ความหมายนิยามที่สำคัญ คำว่า การจัดการความรู้ ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ระบุว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็น “กระบวนการอย่างมีระบบที่เอื้อและก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่าง ข้อมูล สารสนเทศ และคน ได้ทันเวลา ตรงความต้องการ ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่า”

(บดีรินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 35) ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

สาวิตรี สกลเศรษฐ (2561, น. 27) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร มีจุดประสงค์หลักคือการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน โดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ ด้วยวิธีสร้างและเสาะแสวงหาความรู้ นำมาจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบด้วยการประมวลความรู้ และการมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันสามารถเข้าถึงความรู้ได้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

วิษณุกร โยชน์เมืองไพร (2561, น. 10) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้โดยสรุปหมายถึง การประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ประสบการณ์ของคนนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรม และทำการบันทึกหรือจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ

อาภามาส นิโครธา (2561, น. 26) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้จะใช้ในการรวบรวมความรู้ที่อยู่ในลักษณะของเอกสาร explicit knowledge และความรู้ที่อยู่ในตัวคน tacit knowledge มาสร้างหรือพัฒนา และนำมาจัดเก็บให้เป็นระบบ ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ค้นหาได้ทุกที่ทุกเวลา บุคลากรขององค์กรสามารถนำพัฒนาตนเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นให้เป็นผู้รู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562, น. 20) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุป ได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน โดยใช้กระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบและกลมกลืนไปตามบริบทขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่และนำมาใช้พัฒนาตนเอง พัฒนาการดำเนินงานได้อย่างมีกระบวนการ ที่ดีและเกิดผลสำเร็จ และการจัดการความรู้ให้ประโยชน์ต่อองค์กรและช่วยนำความสุขมาให้แก่คนในองค์กร เนื่องจากกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถสร้างความสามัคคี สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กร ช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างมีพลังต่อเนื่อง

สุจิตรา สาหา (2563, น. 26) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปหมายถึง การรวบรวม ทำให้เกิดขึ้น และนำมาจัดระเบียบความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลหรือเอกสาร พัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ นำไปพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

บดีนทร์ วิจารณ์ (2553) อ้างถึงใน สุกฤษฎ์ อัญบุตร (2560, น. 19) ได้สรุปความหมายของ การจัดการความรู้ หมายถึง ทรัพย์สินขององค์กร อันประกอบไปด้วย ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติงาน ระบบปฏิบัติงานต่างๆ ที่เป็นความรู้ความชำนาญของบุคลากรในองค์กร

พนิดา มากสมบัติ (2560, น. 13) ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปหมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการเทคนิคและวิธีการสร้างความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ และการนำความรู้มาใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการค้นหาและเข้าถึงแหล่งความรู้ โดยความรู้ที่มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

เชมิกา ตาคำ (2560, น. 12) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ กล่าวโดยสรุปว่าเป็นการรวบรวม จัดเก็บ เข้าถึงข้อมูล แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดการความรู้ เปรียบเป็นการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรใช้เป็นความสามารถในการแข่งขัน

วรรัตน์ วัฒนชโนบล (2563, น. 15) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปคือ เครื่องมือขององค์กรที่เป็นกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ ซึ่งอยู่ในตัวคนและความรู้ชัดแจ้งหรือเปิดเผย มาพัฒนาและถ่ายทอด ไปสู่การพัฒนางาน การพัฒนาคน และการพัฒนากลุ่มหรือองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งล้วนเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้

ไอลดา สุขสี (2563, น. 20) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปหมายถึง กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ทั้งในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาจัดให้เป็นระบบเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จตุพร คลังวิสาร (2562, น. 16) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการกับการบริหารความรู้ที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ ทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานใดๆและก่อให้เกิดผลดีมากยิ่งขึ้น

ลัดดาวัลย์ สำราญ, โสธยา สุภาพล, อมรรัตน์ ทัดจันทิก และจิราพร พรหมภักดี (2562, น. 88) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ โดยสรุปหมายถึง เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีบุคลากรภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำหรับการเผชิญกับปัญหาขององค์กร ทำให้องค์กรก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน อย่างมีประสิทธิภาพ

ประภาพร พิมพ์พาศรีภิมย์ (2563, น. 116) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ โดยสามารถสรุปว่า เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างและใช้ความรู้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมเกิดเป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทำให้องค์การมีประสิทธิผล เพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มคุณค่าของกิจการหรือโครงการต่างๆ ขององค์กร โดยดำเนินการในลักษณะบูรณาการในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความพยายามที่จะใช้ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดการให้ขับเคลื่อนได้รวดเร็วและสามารถสื่อสาร แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรมากขึ้น โดยมีพฤติกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศ วัฒนธรรม พลวัตและวิถีปฏิบัติภายในองค์กรที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมก็เช่นเดียวกันมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้ แนวความคิดการบริหารจัดการความรู้ จึงเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยอาศัยความรู้เป็นแกนหลัก ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการรวบรวมความรู้ที่เน้นมาจากการปฏิบัติจากประสบการณ์ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ รวบรวมแล้วนำความรู้ที่ได้มาใช้ ซึ่งเรียกว่า การสังเคราะห์ (Synthesis) และจากนั้นมีการจำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ เพื่อเป็นการต่อยอดสร้างประโยชน์จากความรู้โดยการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความรู้สึที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ได้แสดงออกมาเป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นชุดความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กรสำหรับให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนางาน โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ ให้คนในหน่วยงานไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้เป็นต้นแบบ เป็นตัวอย่างในการทำงาน ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และได้ผลผลิตมากทั้งปริมาณและคุณภาพ สำหรับหน่วยงานที่ได้ลงทุนกับการพัฒนาบุคลากรไปแล้วสามารถทำให้ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้นยังคงอยู่กับหน่วยงาน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ซ้ำได้อีก เหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็ก ที่มีบุคลากรและทรัพยากรการบริหารค่อนข้างจำกัด หรือหากเป็นองค์กรขนาดใหญ่สามารถเป็นจุดเล็กๆ เริ่มต้นแล้วขยายแพร่ไปทั่วทั้งองค์กรได้

Abu-Shanab, E. and Shehabat (2018, p. 290) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้โดยสรุปได้ว่า มุมมองของทฤษฎีการจัดการในแง่สำคัญที่สุดคือ ความรู้อันเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่เป็นวัตถุและการเงิน นั่นคือเมื่อความรู้กลายเป็นกลยุทธ์ในทางบริหารของส่วนกลาง ทำให้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการรวบรวม ผลิต และรักษาความต่อเนื่องของข้อมูลที่แสดงถึงหลักที่สามารถยึดถือของความรู้ นั่น ประโยชน์หลักของความรู้คือ ความสามารถในการช่วยเหลือการจัดการเพื่อสามารถชนะความยากลำบากที่เผชิญและเอาชนะข้อจำกัด นอกจากนี้ยังเป็นข้อได้เปรียบสำคัญในการทำงานที่เหมาะสมขององค์กร

Alshahrani (2018, p. 19) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ สามารถกำหนดเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้สองประเภท ทั้งความรู้ชัดแจ้ง และความรู้แบบแฝงเร้นภายในองค์กร เพื่อยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความรู้ไม่ได้จำกัดเพียงแค่การจัดเก็บเอกสารหรือข้อมูลขององค์กร แต่ยังพบในจิตใจของบุคคลและรับรู้ผ่านพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล ความรู้จึงเป็นการผสมผสานของค่านิยม ความเข้าใจ ข้อมูลเชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญ ประสบการณ์และข้อมูลความรู้อันสามารถนำไปปรับใช้กับความต้องการขององค์กร

Nazir, Umer and Nawab (2018, p. 465-465) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีประวัติยาวนานกว่าสองทศวรรษ ย้อนกลับไปในปี ค.ศ.1990 การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดระเบียบข้อมูลและความรู้ขององค์กรแบบองค์รวมแม้จะดูเหมือนไม่แน่ชัดในความหมายที่แท้จริง ซึ่งการจัดการความรู้มีองค์ประกอบหลายประการ เช่น การแบ่งปันและการใช้ความรู้ การจัดเก็บ และการรวมสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้องและมีเป้าหมาย

Zain and Latief (2020, p. 2) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความรู้ที่ถูกต้องให้กับบุคคลขององค์กรอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และสามารถนำความรู้ขององค์กรไปประยุกต์ใช้ตามความต้องการได้

Ishak and Mansor (2020, p. 170) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นตัวช่วยในการสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคคล และทำให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ และนวัตกรรม

Renukappa, Suresh, Al Nabt, Sarrakh and Algahtani (2020, p. 79) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกุญแจความสำเร็จในการปรับใช้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่างมนุษย์ เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การภาครัฐต้องตระหนักว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์และรู้สึกเชื่อมั่น และมีผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

Rianto, Jasfar and Arafah (2021, p. 31) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญของชีวิตมนุษย์ ความสามารถของมนุษย์ในการจัดการความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการแข่งขันของบริษัท(องค์กร) เพื่อให้บริษัทมีคุณค่าที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ การจัดการความรู้ที่ดีย่อมยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้ นั่นกลายเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท ซึ่งเป็นผลจากการปรับปรุงประสิทธิภาพของบริษัท

Onofre and Teixeira (2021, p. 4730) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและมีความสำคัญ องค์กรที่ต้องการปรับปรุงกระบวนการและใช้ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

Kavalić, Nikolić, Radosav, Stanisavljev and Pećujlija (2021, p. 2-3) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการบรรลุ การรักษา และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร การจัดการความรู้ เป็นตัวเร่งให้เกิดการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และคุณค่านี้มีศักยภาพในการเพิ่มความสามารถสำหรับการแข่งขันให้กับองค์กร หากไม่เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้หรือไม่รู้ประเด็นของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและปราศจากแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสม แทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะรับรองได้ว่าองค์กรจะมีความยั่งยืนในระยะยาว

Hariati and Forijati (2022, p. 2695) กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ คือ ส่วนสำคัญที่สุดขององค์กรหรือสามารถเรียกได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กรส่วนใหญ่

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของระดับองค์กร ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ด้วยการรวบรวม การจัดเก็บ การถ่ายทอด แบ่งปัน การนำไปใช้ และการนำกลับมาปรับปรุงของข้อมูลความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับองค์กร ซึ่งข้อมูลความรู้เหล่านั้นอาจมีอยู่ในรูปแบบลักษณะตัวบุคคล(ความรู้แฝงในตัวคนหรือ Tacit Knowledge) เอกสาร หนังสือ สื่อสารสนเทศ (ความรู้แจ้งชัดหรือExplicit Knowledge) โดยการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญเพื่อความสามารถในการดำรงอยู่ระยะยาวและความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้ไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้นอย่างมั่นคงขององค์กร

1.4 แนวคิดและทฤษฎีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้องค์การอยู่รอดและปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม สามารถนำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ฆนัท ธาตุทอง (2559, น. 28) ได้สรุปความหมายของการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมาจากผลของการฝึกฝนหรือประสบการณ์ค่อนข้างถาวร ซึ่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจะต้องเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร

โดยทฤษฎีการเรียนรู้หลังศตวรรษที่ 20 มีนักคิดหลากหลายที่ได้นำเสนอไว้ อาทิ Classical Conditioning Theory ของ อีวาน พาฟลอฟ ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับระบบย่อยอาหารกับสุนัขด้วยการสั่นกระดิ่ง, Operant Conditioning Theory ของสกินเนอร์ ซึ่งได้ทดลองการวางเงื่อนไข แบบการกระทำด้วยการให้อาหารและการลงโทษกับหนู, Guthrie's Contiguous Conditioning ของกัทธรี โดยทดลองกับอินทรี การเรียนรู้ของอินทรีเกิดจากความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง โดยเกิดจากการกระทำเพียงครั้งเดียว (One - trial Learning), Thorndike's Classical Connectionism ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ ซึ่งเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง มีหลายรูปแบบ บุคคลจะมีการลองผิดลองถูกปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพบรูปแบบการตอบสนองที่สามารถให้ผลที่พึงพอใจมากที่สุด เมื่อเกิดการเรียนรู้แล้วบุคคลจะใช้รูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมเพียงรูปแบบเดียว และจะพยายามใช้รูปแบบนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าในการเรียนรู้ต่อไปเรื่อยๆ หรือทฤษฎีกลุ่มเกสตัลท์ เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Max Wertheimer ทฤษฎีของ Wolfgang Kohler ซึ่งสรุปสาระสำคัญของหลักการเรียนรู้คือ การรับรู้โดยอาศัยประสบการณ์เดิม การเรียนรู้เกิดจากการหยั่งเห็น (insight) โดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่คล้ายคลึงกันมาแก้ปัญหาใหม่ที่ประสบขึ้น (อ้างถึงใน ฆนัท ธาตุทอง, 2559, น. 42-52)

ปี 1990 Peter M. Senge เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization เรียกโดยย่อว่า LO ในหนังสือชื่อ THE FIFTH DISCIPLINE THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION กล่าวถึงหลักการ 5 ประการ เรียกได้ว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่สำหรับยุค 90 หลักการดังกล่าวเป็นส่วนประกอบสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ภายใต้บริบทขององค์กรภาคธุรกิจ แนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับหลายในเวลาต่อมา ในภาครัฐของประเทศไทยเองได้มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างองค์การภาครัฐให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างเสถียรภาพการบริหารงานภาครัฐให้มีศักยภาพเพียงพอ ตอบสนองการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในท้ายที่สุด ดังปรากฏตามความในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 บัญญัติว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (<https://www.dga.or.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2565) สำนักงาน ก.พ.ร.

และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 4-8) ได้กำหนดลงคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2548 ให้แก่องค์กรภาครัฐได้นำไปเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานเพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการผลักดันของผู้บริหารทุกระดับให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ยึดถือปฏิบัติกระบวนการของ ข้าราชการ (Work Process) บูรณาการการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้มีการปฏิบัติภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยนำแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวประยุกต์จัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) สำหรับพัฒนาองค์กรภาครัฐในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน

“Today, I believe, five new "component technologies" are gradually converging to innovate learning organizations. Though developed separately, each will, I believe, prove critical to the others' success, just as occurs with any ensemble. Each provides a vital dimension in building organizations that can truly "learn," that can continually enhance their capacity to realize their highest aspirations”

Senge (1990, p. 9-13) เสนอหลัก 5 ประการ สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) เรียกว่า วินัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (DISCIPLINES OF THE LEARNING ORGANIZATION) จากความเชื่อที่ว่า หลักวินัย 5 ประการ อันเปรียบเป็นเทคโนโลยีใหม่นี้ จะสามารถสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แม้ว่าแต่ละประการจะพัฒนาตัวของมันเอง ท้ายที่สุดแล้วหลักวินัยเหล่านี้ จะทำให้เกิดเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง และสามารถยกระดับ องค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายอันสูงสุดขององค์กรได้ หลักวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

1. Systems Thinking การคิดเชิงระบบ หรือการคิดอย่างเป็นระบบตามทัศนะของ Senge เห็นว่าความคิดที่เป็นระบบ เป็นกรอบแนวคิด องค์ความรู้และเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนามา เพื่อทำให้แบบแผนการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน กระบวนการต่างๆ ขององค์กร สมบูรณ์และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถทำให้เห็นวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมด ไม่เจาะจงแยกมองส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งแต่ละส่วนนั้นมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อส่วนที่เหลือ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันด้วยโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการผ่านปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เราสามารถเข้าใจระบบได้ด้วยการพิจารณาภาพรวม ไม่ใช่เพียงพิจารณาบางส่วนจากระบบ โดยส่วนใหญ่แล้วมักใช้เวลาในการทำความเข้าใจ ยิ่งหากเราเป็นส่วนหนึ่งในส่วนแยกของระบบนั้นแล้ว ยิ่งเป็นการยากที่จะสามารถเห็น การเปลี่ยนแปลง เรามักจะมุ่งเน้นไปที่ส่วนแยกดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุให้สงสัยว่าปัญหาที่เราเผชิญอยู่ จะไม่ได้รับการแก้ไข

2. Personal Mastery ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล หรือความเชี่ยวชาญส่วนตัวตามทัศนะของ Senge เห็นว่า ความเชี่ยวชาญนี้ คือ รากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้วิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรในองค์กรมีความชัดเจนและทำให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความชำนาญอาจแสดงนัยอันเป็นพลังอำนาจ การพัฒนา ความอดทน และความปราศจากอคติ สามารถเหนือผู้คนในการดึงดูดให้ผู้คนหรือสิ่งแวดล้อมคล้อยตามด้วยความยินยอมโดยดี แต่ความชำนาญก็อาจหมายถึงระดับความสามารถพิเศษของบุคคลได้ ด้วยเหตุนี้ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจึงเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นจิตวิญญาณขององค์กรการเรียนรู้ หากขาดไป ความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้มากไปกว่าความรู้ของบุคลากรขององค์กร จุดสำคัญของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลนี้อยู่ในลักษณะความเชื่อ ความศรัทธา และยึดเป็นแนวปฏิบัติสืบต่อกันมาในสังคมหนึ่งๆ จนเป็นแบบแผน ขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมองค์กร แต่มีเพียงไม่กี่องค์กรที่เห็นความสำคัญและส่งเสริมความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลด้วยการพัฒนาบุคลากรของตน ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ซึ่ง senge ให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ส่วนบุคคลกับการเรียนรู้ขององค์กร และภาวะผูกพันต่อกันระหว่างบุคคลและองค์กร และจิตวิญญาณพิเศษขององค์กรที่ประกอบด้วยผู้เรียน

3. Mental Models แบบจำลองทางความคิด หรือแบบลักษณะจำลองที่เกิดขึ้นในจิตใจลึกๆ ตามทัศนะของ Senge เห็นว่า รูปแบบที่เกิดขึ้นภายในจิตใจนี้ เป็นสมมุติฐานที่ฝังอยู่ลึกในจิตใจ เป็นทัศนคติที่กำหนดขึ้นฝังแน่นเบื่องลึกลงในจิตใจ ปรากฏเป็นภาพรวมหรือแม้แต่ว่ารูปภาพ มโนภาพ หรือจินตนาการที่มีอิทธิพลกระทบต่อความเข้าใจความเป็นไปของโลกและวิธีการในการเริ่มปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งบ่อยครั้งที่เราไม่ได้ตระหนักถึงรูปแบบดังกล่าวหรือผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ที่ปรากฏมาจากแบบจำลองทางความคิดที่เกิดขึ้นในจิตใจ ตัวแบบทางความคิดนี้สามารถทำได้หรืออาจทำไม่ได้สำหรับการกำหนดการจัดการที่มีความแตกต่างกันทั้งนี้โดยไม่ได้ยึดติดต่อกัน

อิทธิพลของแบบจำลองทางความคิดภายในจิตใจที่ซ่อนอยู่นี้ แพร่หลายในองค์กรมากเพียงใด ก็จะมีผลต่อความสำเร็จที่ไม่ธรรมดาขององค์กร โดยจะแสดงผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้วิธีที่จะเปิดเผยวิธีการและความท้าทายของแบบจำลองทางความคิดนี้ของผู้จัดการ กล่าวได้ว่า การปรับตัวและการเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในองค์กรอันเป็นกระบวนการที่ทีมผู้บริหารได้เปลี่ยนแบบจำลองทางความคิดภายในจิตใจร่วมกัน การวางแผนคือการเรียนรู้และการวางแผนขององค์กรก็คือการเรียนรู้ขององค์กรเอง การทำงานกับแบบจำลองทางความคิดภายใต้จิตใจเริ่มต้นด้วยการมองตัวตนของตนเอง การเรียนรู้จะทำให้ค้นพบและสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของเรา นอกจากนี้ ความสามารถในการดำเนินการสนทนา การสอบถามพร้อมๆ กับการสนับสนุน เมื่อเป็นไปอย่างสมดุลจะเกิดเป็นการเรียนรู้ บุคคลจะเปิดเผยความคิดของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและเมื่อความคิดเปิดกว้างก็สามารถรับอิทธิพลทางความคิดของผู้อื่นได้

4. Building Shared Vision การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือการสร้างภาพเป้าหมาย ในอนาคตร่วมกัน ตามทัศนะของ Senge เห็นว่า แม้ความเป็นผู้นำเป็นแรงบันดาลใจให้กับองค์กร ความสามารถในการวางภาพอนาคตขององค์กรที่สร้างร่วมกัน สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ได้ด้วยการวางเป้าหมาย ค่านิยม และพันธกิจที่แบ่งปันร่วมกันทั้งองค์กร องค์กรที่สามารถเชื่อมโยง บุคลากรขององค์กรเข้าด้วยกันด้วยอัตลักษณ์และความรู้สึกที่มีโชคชะตาร่วมกัน เมื่อมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันอย่างแท้จริง โดยไม่ถูกกำหนดหรือบังคับ แต่เพราะความต้องการของบุคลากรขององค์กรเอง โดยส่วนใหญ่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว โดยได้แปลงเป็นวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันในการกระตุ้นองค์กร เป็นเพียงวิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยผู้นำ ซึ่งเป็นการกระตุ้นบุคลากรเพียงชั่วคราว โดยมุ่งเป้าหมายไปยัง จุดสูงสุดเพียงเท่านั้น สิ่งที่ขาดหายไปของวิสัยทัศน์องค์กรที่แท้จริง คือ การแปลงวิสัยทัศน์ของแต่ละ บุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเปรียบดังชุดหลักการและแนวทางปฏิบัติ การฝึกการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทักษะ การดึงเอาภาพอนาคตที่สามารถแบ่งปันและ ส่งเสริมความมุ่งมั่นสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างแท้จริงมากกว่าการปฏิบัติตามกันมา สำหรับการฝึกฝน การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ ผู้นำจะได้เรียนรู้การต่อต้านจากการพยายามกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ว่าจะ ทำด้วยความตั้งใจมุ่งมั่นเพียงใด

5. Team Learning การเรียนรู้แบบเป็นทีม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามทัศนะของ Senge เห็นว่า ทีมประกอบด้วยความฉลาดและมีสติปัญญาของทีมมากกว่า ความฉลาดและ มีสติปัญญาของบุคคลในทีม และทีมมีความสามารถพิเศษสำหรับการประสานงาน ร่วมกัน เมื่อทีมกำลังเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มหัศจรรย์ไม่ใช่เพียงแต่องค์กรแต่ สมาชิกในองค์กรแต่ละคนก็มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ของทีมเริ่มต้นด้วยบทสนทนา ความสามารถของสมาชิกของทีมในการระงับข้อสมมุติฐานหรือการคาดเดาเป็นเข้าสู่การคิดร่วมกัน อย่างแท้จริง บทสนทนาสำหรับชาวกรีก หมายถึงการหลั่งไหลของความหมายผ่านกลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่ม สามารถค้นพบข้อมูลเชิงลึกที่ไม่สามารถบรรลุได้เป็นรายบุคคล การสนทนาของทีมเกี่ยวข้องกับการ เรียนรู้ เป็นวิธีที่จะต้องคำนึงถึงรูปแบบปฏิสัมพันธ์ในทีม ซึ่งสามารถกลายเป็นการบ่อนทำลาย การเรียนรู้ของทีม หากได้รับการยอมรับและแสดงออกมาอย่างสร้างสรรค์ การสนทนาของทีมสามารถ เร่งการเรียนรู้ได้จริง การเรียนรู้ของทีมมีความสำคัญเนื่องจากทีมไม่ใช่บุคคล แต่เป็นหน่วยการเรียนรู้ พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ เว้นแต่ทีมสามารถเรียนรู้ได้ องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้

ซึ่งหลักวินัย 5 ประการนี้ เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งความรู้ ต้องได้รับการ พัฒนาเป็นองค์กรรวมตามแนวคิดของ Senge ซึ่งการดำเนินการรวมกันเป็นเรื่องที่ยากและท้าทาย มากกว่าการแยกดำเนินการ แต่ผลลัพธ์หากสำเร็จจะคุ้มค่าอย่างมหาศาล ซึ่งหลักวินัย 5 ประการนี้ เป็นการผสมผสานสาขาวิชาการต่างๆ หลอมรวมเข้าด้วยกัน เป็นทฤษฎีและการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

อย่างเป็นระบบ ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบต้องมีการวางแผนทางรวมหลักวินัย 5 ประการ Systems Thinking Personal Mastery Mental Models Building Shared Vision และ Team Learning เกื้อหนุนเข้าด้วยกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นในระยะยาว แบบจำลองทางความคิดที่เกิดขึ้นในจิตใจ มุ่งเน้นไปยังการเปิดใจกว้าง ซึ่งจำเป็นต่อการค้นหาข้อบกพร่องในรูปแบบมุมมองความเข้าใจต่อโลกในปัจจุบัน การเรียนรู้แบบเป็นทีมจะพัฒนาทักษะของกลุ่มคนให้มองภาพที่ใหญ่ขึ้นอยู่นอกเหนือมุมมองเฉพาะปัจเจกบุคคล และความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล จะเป็นตัวส่งเสริมแรงจูงใจส่วนบุคคล ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ว่าการกระทำของตนส่งผลกระทบต่อรอบข้างอย่างไร หากปราศจากความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ซึ่งผู้คนโดยทั่วไปมักจะหลงในความคิดของตนเองเป็นหลัก

การคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้องค์กรการเรียนรู้เข้าใจถึงแง่มุมที่ละเอียดอ่อนที่สุด ซึ่งเป็นวิธีที่แต่ละคนรับรู้ด้วยตนเองและองค์กร หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนความคิด จากการมองว่าตัวเราแยกจากโลกไปสู่การเชื่อมต่อกับโลก จากการมองเห็นปัญหาที่เกิดจากใครบางคนหรือบางสิ่งภายนอก ไปจนถึงการเห็นว่าการกระทำของเราสร้างปัญหาให้กับเราอย่างไร ประสบการณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ที่ผู้คนค้นหาวิธีการสร้างความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

ตามแนวคิดของ Senge กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ขององค์กรและต้องใช้ระยะเวลา โดยการนำหลักวินัย 5 ประการ ไปปฏิบัติเป็นตัวหนุนเสริมเชื่อมโยงระหว่างกัน สำหรับการพัฒนาหลักวินัยทั้ง 5 นี้ สามารถแยกส่วนพัฒนาได้ด้วยตัวเองแต่จะไม่สามารถพัฒนาและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ลำพัง เพียงการใช้หลักวินัยหลักใด หลักหนึ่ง ซึ่งหมายถึงการไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์ เนื่องจากหลักวินัยทั้ง 5 ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง

McGraw Hill ให้นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีต้นทุนทางปัญญาอันเป็นทักษะนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การระบุ สร้างสรรค์ ได้มา ถ่ายโอน แบ่งปันและวัดความรู้ อ้างถึงใน ศุภวิทย์ ภาชิตนรินทร์ และพญ.ญานี โชคสมงาม (2564, น. 215)

David A. Garvin ได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก The Fifth Discipline ของ Senge อ้างถึงใน ศุภวิทย์ ภาชิตนรินทร์ และพญ.ญานี โชคสมงาม (2564, น. 220-225) พัฒนาเป็น 7 กิจกรรม เพื่อการปฏิบัติที่ง่ายขึ้น ได้แก่

1. Systems Approach to Problem Solving เป็นความคิดอย่างเป็นระบบ โดยโมเดลการแก้ปัญหา เรียกว่า Herbert Simon Model of Decision Making to Solve Problem ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. รวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ แล้วทำการวิเคราะห์ 2. ระบุปัญหาที่ชัดเจน

และสร้างแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาที่หลากหลาย 3. ตัดสินใจเลือกสิ่งที่เหมาะสมหากไม่พอใจสามารถย้อนกลับไปหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ แล้วกลับมาแก้ไขอีกครั้ง

2. Learning from Experimentation and Prototype เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อทดสอบว่า องค์ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นมา สามารถใช้งานได้ผลตามที่ตั้งใจมากน้อยแค่ไหน

3. Learning from Experience : Study of Success and Failure เป็นการบันทึกข้อมูล Case Study เพื่อให้สมาชิกได้ศึกษาความสำเร็จและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น นำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

4. Learning from Others Experience เป็นการจัดกิจกรรม Communities Of Practices (CoPs) หรือชุมชนนักปฏิบัติ กำหนดในเรื่องที่สมาชิกองค์กรสนใจ จัดเสวนา สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5. Learning from Best Practices Elsewhere เป็นการเปรียบเทียบความสามารถระหว่างองค์กรที่มีความเป็นเลิศ (Benchmarking) เพื่อค้นหาข้อปฏิบัติที่องค์กรสามารถทำตามแบบองค์กรที่เป็นเลิศนั้นได้

6. Transferring and Sharing the Knowledge โครงสร้างองค์กรมีผลต่อการเรียนรู้ องค์กรที่เน้นการควบคุมและการสั่งการ จะมีองค์ความรู้แบบลึกแต่ไม่กว้าง ส่วนองค์กรแบบข้ามสายงานระหว่างกัน (Network Team Structure) จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ดีกว่า

7. Working towards Building Intellectual Capital and Property องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีรูปแบบการทำงานที่วัดผลได้ชัดเจน มุ่งสู่การสร้างทุนทางปัญญาและทรัพย์สิน สามารถแบ่งเส้นทางสู่การเป็น Learning Organization ด้วย 3 หลัก คือ 1. Cognitive การมองหาไอเดียใหม่ขยายกรอบความรู้ และแนวคิดที่แตกต่างจากเดิม 2. Behavioral เกิดกระบวนการ Internalize โดยการใช้ความรู้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3. Performance แสดงการวัดผลงานที่จับต้องได้โดยเฉพาะในงานที่มีความสำคัญ

1.5 แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ (KM - Process 7)

สำนักงาน ก.พ.ร. หรือที่เรียกกันในนาม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้กับองค์กรหน่วยงานภาครัฐที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยสรุปคือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือเอกสารในองค์กรมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน

อย่างสูงสุด ซึ่งความรู้อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันนั้น มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ จากพรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล สำหรับทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยยาก เช่น ทักษะในการทำงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด โดยผ่านวิธีต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงเห็นความสำคัญของความรู้ และควรมีแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กรภาครัฐ จึงได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 5)

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายรายละเอียดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ดังนี้ กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจขั้นตอนที่ขับเคลื่อนภายในองค์กร ทำให้เกิดการบริหารความรู้ด้วยการจัดการความรู้หรือทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ที่จะสามารถเกิดขึ้นภายในองค์กร ด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และขอบเขตของความรู้ที่ต้องการขึ้นว่า “คืออะไร” และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะจำเป็น “ต้องรู้อะไร” และขณะนี้เรา “รู้อะไรบ้าง” “อยู่ในรูปแบบใด” และ “อยู่ที่ใคร”

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นกระบวนการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ โดยใช้วิธีการแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกหรือเกิดจากความรู้เก่าที่ได้รวบรวมรักษาไว้น่าขึ้นมาใหม่โดยขจัดความรู้เก่าที่ไม่ได้ใช้ออกไปจากองค์กร

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดวางโครงสร้างความรู้ภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นกระบวนการการปรับปรุงความรู้ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือรูปแบบอื่นๆ ให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใช้ความรู้ นั้น เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้ มาดำเนินการจัดทำเป็นรูปแบบต่างๆ กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานข้อมูลความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน, จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนวัตกรรม, จัดชุมชนแห่งการเรียนรู้, จัดระบบพี่เลี้ยง, วางตัวบุคคลกรสับเปลี่ยนสายงาน, การยืมตัว, จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้ คือ การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้เพื่อเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ การปฏิบัติงานหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554, น. 95) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่า กิจกรรมหลักๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ นั้นคือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแพร่กระจายความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

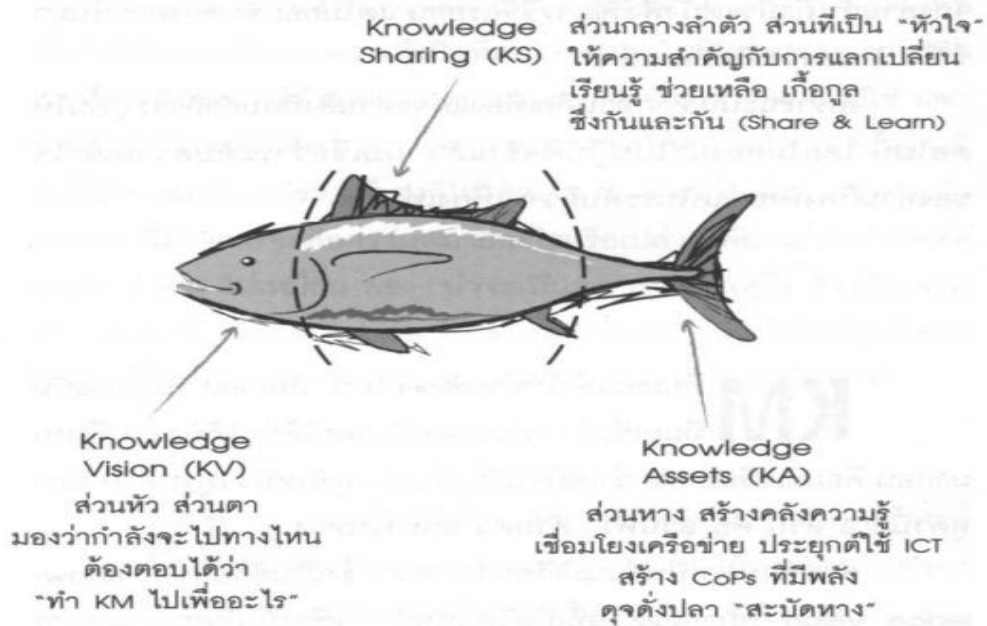
วนิดา หมดเบ็ญหมาน (2562, น. 7-8) กล่าวถึงกระบวนการสร้างการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ขั้นการวางโครงสร้างของการจัดการความรู้ (Infrastructure Evaluation) ระยะที่ 2 ขั้นการประเมินระบบการจัดการความรู้ การออกแบบการจัดการความรู้ และการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM System Analysis, Design and Development) ระยะที่ 3 ขั้นการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ได้มีการประเมินแล้ว (System Development) ระยะที่ 4 ขั้นการประเมินระบบการจัดการความรู้ที่ได้สร้างไว้ (Evaluation)

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กร เริ่มต้นจากการค้นหาและกำหนดศักยภาพ สมรรถนะด้วยการประเมินตนเองขององค์กร กำหนดเป้าหมาย และขอบเขตความต้องการความรู้ขององค์กรให้มีความชัดเจน เพื่อสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์หรือความรู้ที่เป็นปัญหาต่อองค์กร โดยนำความรู้ดังกล่าวมาวางโครงสร้าง วางแผนการจัดเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ ดำเนินการประมวลผล กลั่นกรอง สังเคราะห์ นำไปสู่การเข้าถึงความรู้ได้ง่ายด้วยวิธีต่างๆ เกิดการแบ่งปัน แยกเป็นหมวดหมู่ด้วยเครื่องมือต่างๆ และท้ายที่สุดคือ การทำให้การเรียนรู้แทรกซึมอยู่ในการปฏิบัติงาน หมุนเวียนเป็นวัฏจักร จากการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ จนกระทั่งการนำความรู้ไปใช้พร้อมๆ กับเรียนรู้ในขณะเดียวกัน

1.6 แนวคิดปลาทุ (KM Tuna Model)

ประพนธ์ ฝาสุกยัต (2547, น. 21-26) ได้มีแนวคิดในการจัดการความรู้ โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นปลาทุหนึ่งตัว (Tuna Model) โดยแบ่งปลาทุ 1 ตัว ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนหัว ส่วนลำตัว และส่วนหาง ซึ่งในแต่ละส่วนมีหน้าที่และความสำคัญในการจัดการความรู้แตกต่างกันออกไปแต่จำต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันจึงจะทำให้ตัวปลาว่ายน้ำไปข้างหน้าได้

“หากมองว่า KM เป็นปลาตัวหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบสามส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนกลางลำตัว และส่วนหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัว ซึ่งหมายถึงการทำ KM ในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันออกไป บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งก็หมายความว่าส่วนกลางตัวปลาจะมีรูปร่างค่อนข้างใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางหน่วยงานอาจจะเน้นตรงส่วนที่เป็นคลังความรู้และใช้ ICT ก็แสดงว่าหน่วยงานนั้นจะมีส่วนหางปลาที่ใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น ปลาแต่ละตัว (แต่ละหน่วยงาน) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน บางตัวใหญ่เป็นส่วนท้อง บางตัวใหญ่ตรงส่วนหาง เรียกได้ว่ามีรูปร่างต่างๆ กันไป เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง” (ประพนธ์ ฝาสุกยัต, 2547, น. 25-26)



ภาพที่ 2.4 สามองค์ประกอบหลักของ KM (Tuna Model)

ที่มา : การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ (2547, น. 22)

จากภาพที่ 2.4 สามารถอธิบายองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ในรูปแบบ Tuna Model ได้ดังนี้

ส่วนหัวปลา (KV : Knowledge Vision) เป็นส่วนแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การมองอนาคตไปข้างหน้าขององค์กรเป็นการกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ และเป็นการวางเป้าหมายให้กับการจัดการความรู้ที่จะดำเนินขึ้นนี้ ดำเนินการไปเพื่ออะไร ซึ่ง KM ไม่ใช่เป้าหมายแต่เป็นกระบวนการใช้ความรู้เป็นปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ ทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ต้องการ โดยมีบทบาทเป็นเครื่องมือไปสู่จุดหมายนั้น

ส่วนลำตัวปลา (KS : Knowledge Sharing) เป็นส่วนที่สำคัญและยากที่สุดในการจัดการความรู้ เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Share and Learn) เนื่องจากเกี่ยวกับการสร้างปัจจัยที่จะทำให้คนยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน ทั้งเป็นผู้รับและเป็นผู้ให้ในขณะเดียวกัน ซึ่งการจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้นั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับหนึ่ง โดยธรรมชาติของคนจะมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีเมตตากรุณาต่อคนที่สนิท คนใกล้ชิด จึงจะยินยอมเปิดใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเต็มที่ การจัดการระบบความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการจัดการที่ทำให้เกิดปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนพร้อมที่จะแบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและมีความท้าทายต่อการจัดการความรู้

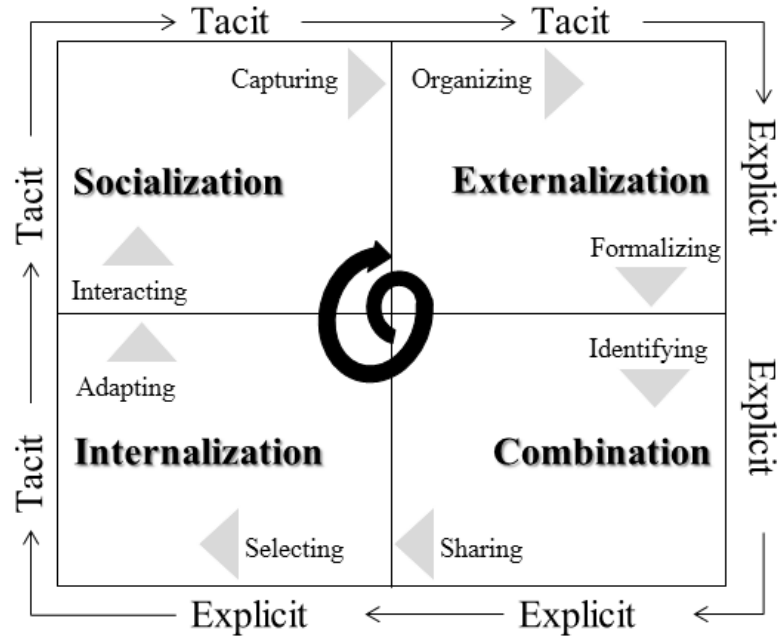
ส่วนทางปลา (KA : Knowledge Assets) เป็นส่วนเก็บรวบรวมความรู้ เรียกได้ว่าคลังความรู้ ในส่วนดังกล่าวเป็นตัวเก็บสะสมเนื้อความรู้อันเกิดขึ้น โดยคลังความรู้ที่ดีจะต้องมีการจัดระบบโครงสร้าง มีการแบ่งหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระบบ สามารถเรียกข้อมูลนำมาใช้งานได้สะดวก และต้องมีการปรับปรุงข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ ข้อมูลใดล้าสมัยไม่สามารถใช้ได้ต้องมีการกำจัดทิ้ง สามารถใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) หรือใช้กรณีศึกษา (Case Study) ในการจัดเก็บข้อมูลโดยอ้างอิงบุคคลหรือแหล่งข้อมูลบันทึกไว้กับองค์ความรู้เพื่อเป็นฐานที่มาขององค์ความรู้ ในส่วนทางปลา หรือ Knowledge Assets นี้สามารถนำเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) มาใช้ซึ่งนอกเหนือจากบทบาทที่เป็นคลังความรู้แล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างดี ในลักษณะเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่มีโครงข่ายพื้นที่เสมือน (Virtual Space) เป็นพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงและเปิดกว้างให้คนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้มากยิ่งขึ้น โดยเชื่อว่า “ทุกคนสามารถเรียนรู้และได้รับประโยชน์จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งสิ้น” (ประพนธ์ ผาสุกยี่ต, 2547, น. 28)

สรุปได้ว่า Tuna Model เป็นรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมององค์ประกอบรวมของการจัดการความรู้ในองค์กร เปรียบส่วนประกอบของปลาตัวหนึ่ง ที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรจากกำหนดทิศทาง กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจและประสบการณ์ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของคนในองค์กร รวมไปถึงการจัดเก็บความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถนำมาใช้หรือนำมาประยุกต์พัฒนาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

1.7 แนวคิด SECI Model

ศาสตราจารย์ อิกุจิโร โนนากะ (Professor Ikujiro Nonaka) และ ทาเคอูชิ Takeuchi ได้นำเสนอการพัฒนาและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลหรือที่เรียกว่าความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่มีรูปธรรมเห็นได้ชัดเจนหรือที่เรียกว่าความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้ 4 กระบวนการพัฒนาระดับความรู้ให้สูงขึ้นเป็น “วัฏจักร” หมุนเวียนความรู้ซึ่งเกิดขึ้นและดำเนินไปเป็นลำดับขั้น แล้วกลับมาจบ ณ จุดเริ่มต้น คือ ตัวแบบเกลียวความรู้ SECI Model (ศุภวิทย์ ภาชิตนรินทร์ และพญ.ญญาณี โชคสมงาม, 2564, น. 110)

The SECI Model (Nonaka and Takeuchi)



ภาพที่ 2.5 SECI Model

ที่มา : <http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm> (สืบค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2565)

จากภาพที่ 2.5 สามารถอธิบาย กระบวนการวัฏจักรตัวแบบเกลียวความรู้ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)
3. การผนวกความรู้ (Combination)
4. การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) หรือปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นกระบวนการเริ่มต้น เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงปริยาย (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ภายใต้ตัวบุคคลผ่านการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิด โดยเป็นกระบวนการกล่อมเก้าทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน เช่น การสอนงาน (Coaching) และการติดตาม (Understudy) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) หรือกระบวนการแปลงความรู้เชิงปริยายที่มีอยู่ภายใต้ตัวบุคคลให้ออกมาเป็นรูปธรรม ได้แก่ การอภิปราย การสัมมนา การเขียนคู่มือ และเอกสารตำรา และการผลิตสื่อต่างๆ การผนวกความรู้ (Combination) หรือการรวบรวมความรู้

เป็นกระบวนการรวบรวมความรู้ที่เป็นรูปธรรมให้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) หรือ การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อบุคคลเกิดการอ่าน การฟัง การทำความเข้าใจ การอบรม การฝึกฝน และการลงมือปฏิบัติ นำความรู้เข้าสู่ตนเอง บุคคลจะเกิดความรู้เฉพาะตนขึ้นมาใหม่ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรจะดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวแห่งการเรียนรู้ (Spiral) ส่งผลให้องค์การเกิดกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฏจักรต่อเนื่องไปเรื่อยๆ กัลย์ ปิ่นเกษร (2021) (<https://mgtsoci.stou.ac.th/blog/2021/03/07/seci-model/> สืบค้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2565)

ศุภวิทย์ ภาชิตนรินทร์ และพญ.ญานี โชคสมงาม (2564, น. 110-117) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ กระบวนการสภาพแวดล้อม หรือในเรื่องใดก็ตามที่ทำให้ คน คนหนึ่งหรือองค์กร องค์กรหนึ่ง ประสบความสำเร็จ เพื่อความเข้าใจง่ายขึ้น เราจำเป็นต้องสกัด Tacit Knowledge ให้ออกมาเป็น Explicit Knowledge และพัฒนาให้ Explicit Knowledge อยู่ในรูปแบบที่ เข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานและยกระดับให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เรียกว่า Tacit to Tacit เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนคนหนึ่งไปสู่คนอื่น โดยการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) หรือประสบการณ์ (Experience) ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอดหรือบันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา การบันทึกเสียง บทสัมภาษณ์

3. การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชุดต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชุดแจ้งใหม่ โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มาจัดทำใหม่ เพื่อค้นหาความรู้ใหม่และการแปลสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ

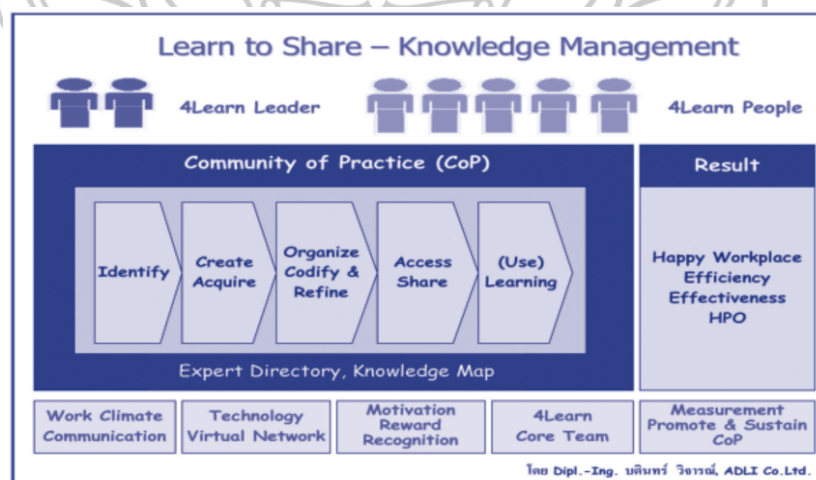
4. การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับ ความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองหรือห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning Tool Kits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง

1.8 แนวคิด 4 Learn (ก.พ.ร.)

แนวคิดโมเดล 4 Learn ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำเสนอด้วยการผสมผสานเครื่องมือที่สำคัญมาเชื่อมโยงส่งเสริมกันและกันขึ้นมาเพื่อยกระดับ Organizational Knowledge Asses ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งโมเดล 4 Learn ประกอบด้วย

1. Learn to Learn หรือ Learn how to Learn คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ทั้งระบบในองค์กร ตั้งแต่ บุคคล ทีม และองค์กร
2. Learn to Share หรือ Knowledge Management ด้วยการสร้างจิตวิญญาณในการให้ การเอื้อเพื่อ แบ่งปันความรู้ และจัดการจับเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ
3. Learn to Connect หรือ Social Network คือการดำเนินการอย่างเป็นระบบสามารถสร้างบรรยากาศ และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครื่องมือที่กำหนดขึ้น หรือชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practice, CoP ที่สามารถเป็นโครงข่ายเชื่อมโยง สร้างเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ร่วมกัน
4. Learn to Innovate หรือ Innovation เป็นการแปลงวิทยาศาสตร์ หรือองค์ความรู้ให้เป็นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

แนวทางการดำเนินการ การจัดการความรู้ ตามแนวคิดโมเดล 4 Learn เป็นการประกอบไปด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ และบรรยากาศในการจัดการความรู้ในองค์กร ที่เอื้อในการเกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 36 - 40) ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการ และระบบ บรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 5)

จากภาพที่ 2.6 ปัจจัย ระบบ และบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งต้องควบคู่ไปกับกระบวนการเพื่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างยั่งยืนสำหรับการจัดการความรู้ โดยมีปัจจัยดังนี้

1. Leadership เป็นผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ ค่านิยมร่วม ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการเรียนรู้ เป็นผู้กระตุ้นบุคคลกร ในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ส่งเสริม สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และสิ่งสำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent โดยการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร Role Model อันเป็นบทบาทของ 4 Learn Leader

2. People เป็นบทบาท เป็นพฤติกรรม สื่อถึงบุคลากร สะท้อนถึงค่านิยมในองค์กร ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ การเอื้อเพื่อการแบ่งปันความรู้ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของคนในองค์กร ด้วยกัน

3. Work Climate, Communication เป็นวัฒนธรรม พฤติกรรม การสื่อสารที่ต้องมีการกำหนดและแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กร มุ่งสู่การเรียนรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่นและความเชื่อ ร่วมกันในการจัดการความรู้ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปัน ความรู้ร่วมกัน Team Based Culture หรือ Community of Practices (Cop) ชุมชนนักปฏิบัติ

4. Technology Virtual Network, Processes เทคโนโลยีและกระบวนการอันมีลักษณะเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์และ เครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพขององค์กร เกิดความสะดวกรวดเร็ว ง่ายต่อการใช้งาน และการนำออกข้อมูลหรือองค์ ความรู้เพื่อนำไปใช้

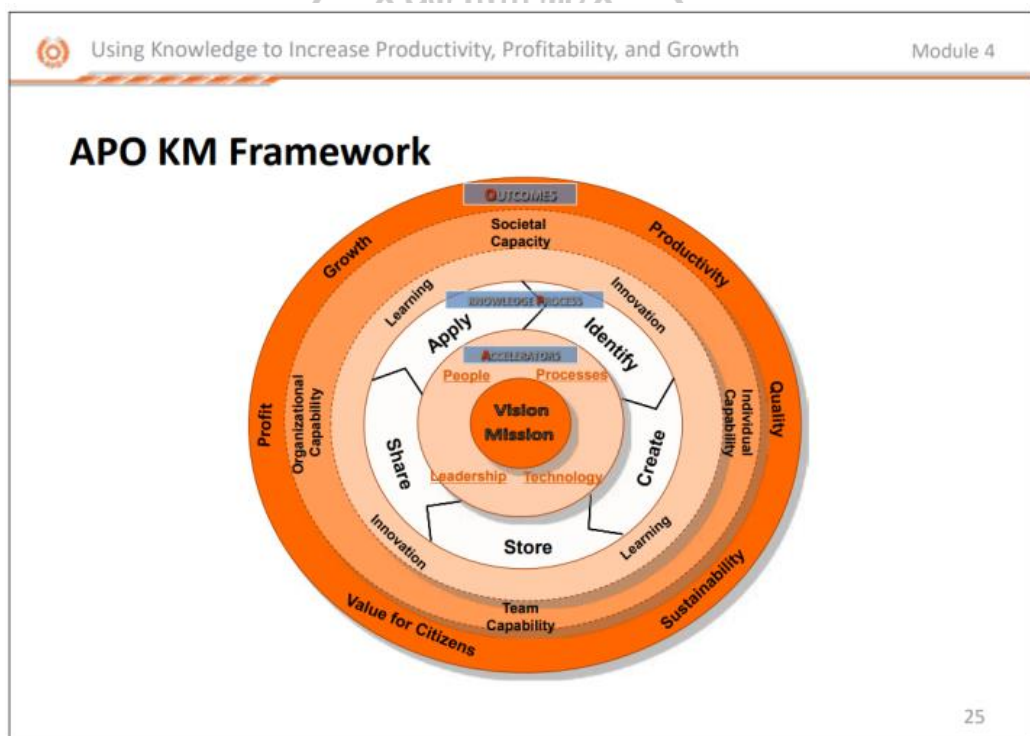
5. Motivation, Rewarding, Recognition เป็นการให้รางวัลและการยกย่อง ยอมรับเพื่อสร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ลดความเป็นอัตตาตัวตน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในองค์กร จะมีความเต็มใจในการแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเพื่อที่จะ ได้ความจริงจึงต้องมีแรงกระตุ้นเกื้อหนุนและแรงจูงใจในการให้เกิดการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ออกมา

6. Measurement Promote and Sustain CoP เป็นการวัดและประเมินผลเพื่อ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริมให้เครือข่ายการเรียนรู้ สร้างความรู้หรือชุมชนนัก ปฏิบัติ (CoP) สามารถเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร แบ่งปันความรู้ ระหว่างกันในองค์กรเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

7. Core Team เป็นหน่วยทีมงานเฉพาะที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นผู้ดูแลจัดการ เป็นผู้ควบคุมบริหารจัดการ ขับเคลื่อนการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในภาพรวมขององค์กรให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน

1.9 แนวคิด APO KNOWLEDGE MANAGEMENT FRAMEWORK

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย หรือ Asian Productivity Organization (APO) มีกลุ่มประเทศสมาชิกที่ร่วมกันขับเคลื่อนแนวคิด “National Productivity Movement” ประกอบด้วย 20 ประเทศ ซึ่งมีประเทศสมาชิกผู้ก่อตั้ง จำนวน 8 ประเทศ คือ ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลี อินเดีย เนปาล ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ และไทย ภายหลังได้มีประเทศอื่นๆ เข้าร่วมสมทบ คือ ศรีลังกา ฮองกง อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ฟิจิ เวียดนาม อิหร่าน บังกลาเทศ มองโกเลีย มาเลเซีย ลาว และกัมพูชา ซึ่งเห็นว่าสิ่งที่สำคัญคือองค์ความรู้ที่จะติดกับบุคคลบางกลุ่ม และอาจจะหายไปจากการย้ายหรือลาออก ส่งผลให้องค์ความรู้เหล่านั้นหายไปจากองค์กรด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มประเทศสมาชิก การจัดการความรู้ Knowledge Management จะสามารถช่วยให้การบริหารข้อมูลเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น APO จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (APO KM framework) ให้แก่กลุ่มประเทศสมาชิก



ภาพที่ 2.7 APO KM Framework

ที่มา : APO Knowledge Management Facilitators' Guide Ron Young. ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (2020, p. 121)

จากภาพที่ 2.7 กรอบการจัดการความรู้ APO KM Framework ศูนย์กลางจะเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักของกรอบการทำงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ คือ ตัวเร่งความเร็ว กระบวนการความรู้ และผลลัพธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวเร่งความเร็ว เป็นปัจจัยกระตุ้นช่วยขับเคลื่อนและสร้างความคิดริเริ่มเร่งความเร็วในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ เทคโนโลยี ประชากร/บุคลากรกระบวนการองค์กร

กระบวนการความรู้ หมายถึงการพัฒนาความรู้และกระบวนการเปลี่ยนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การแยกแยะ (Identify)
2. การสร้าง (Create)
3. การเก็บ (Store)
4. การแบ่งปัน (Share)
5. การนำมาใช้ (Apply)

ตามกรอบ APO KM Framework ก่อนที่จะเกิดผลลัพธ์ในระหว่างนั้นจะเกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมขึ้น เป็นกระบวนการความรู้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นผลผลิตเกิดผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการใหม่ ตลาด เทคโนโลยี และธุรกิจโมเดลต่าง ๆ สามารถสร้างบุคคลทีม ที่มีความสามารถนำองค์กรไปสู่การแข่งขันในสังคมได้

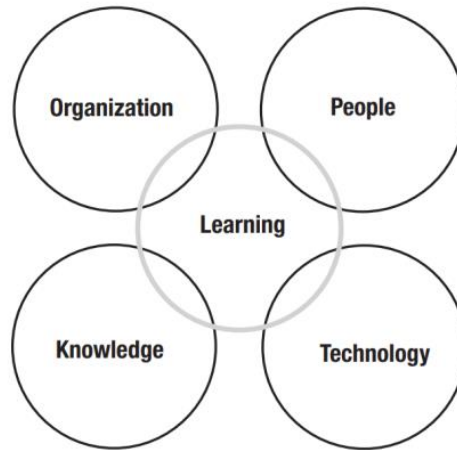
ผลลัพธ์ ที่ได้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังและผลผลิต ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ประกอบด้วย ความสามารถของบุคคล ความสามารถของทีม ความสามารถขององค์กร และความสามารถทางสังคม ส่วนผลผลิต ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ การทำกำไร คุณค่าสำหรับพลเมือง ความยั่งยืน การเติบโตขององค์กร

กรอบการจัดการความรู้ APO KM Framework เป็นการทำให้การจัดการความรู้ง่ายต่อความเข้าใจเพื่อเน้นย้ำปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จในการนำจัดการความรู้ไปใช้ การเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นฐานองความสามารถของทีมงานและองค์กร ด้วยการเรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกันและแบ่งปันความรู้ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

1.10 แนวคิด The Systems Learning Organization Model

การจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนหากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่ช่วยในการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่

การเรียนรู้ การจัดการองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งระบบทั้ง 5 ประการนี้ จะเป็นส่วนช่วยรักษาการเรียนรู้ขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จในที่สุด



ภาพที่ 2.8 Systems Learning Organization Model

ที่มา : Building the Learning Organization Michael J. Marquardt. MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING (2002, p. 24)

จากภาพที่ 2.8 องค์กร คน การเรียนรู้ ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความรู้ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ล้วนเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันเป็นพลวัตที่มีความสัมพันธ์เป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีความอ่อนแอลงจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ และระบบการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดความอ่อนแอลงตามเช่นกัน

Learning Subsystem การเรียนรู้ ถือเป็นระบบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กร ในการสร้างทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านสามัญสำนึกทางจิตใจ ด้านการเรียนรู้ของบุคคล ด้านการควบคุมตนเองในการเรียนรู้ และด้านการสื่อสารสนทนาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ จำแนกได้ 3 ประเภท ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว ทบทวนจากประสบการณ์ในอดีตและการแก้ไขในอนาคต

2. การเรียนรู้จากการคาดหวัง ซึ่งได้ความรู้มาจากการจินตนาการถึงอนาคต เป็นแนวทางที่เปลี่ยนจากวิสัยทัศน์สู่การกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์เชิงลบด้วยการกำหนดวิธีการไปสู่อนาคตที่ดี

3. การเรียนรู้จากการกระทำ ซึ่งเรียนรู้ในขณะที่สถานการณ์ปัจจุบัน ณ ขณะนั้น ด้วยการสอบถามไต่ตรองความเป็นจริง ข้อเท็จจริงขณะปฏิบัติ และนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะสำคัญสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่

1. Systems thinking ระบบความคิด โดยเป็นกรอบแนวคิดเพื่อให้ระบบทั้งหมด มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในเรียนรู้

2. Mental models จิตใต้สำนึกที่มีอิทธิพลมุมมองความคิดและการกระทำ เช่น รูปแบบลักษณะการปฏิสัมพันธ์ต่อคนอื่น ภาพลักษณ์การเรียนรู้ การทำงาน หรือทัศนคติในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

3. Personal mastery ความสามารถอันเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ที่บ่งบอกถึงทักษะ ความสามารถระดับสูง ด้วยความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ไปสู่ความสามารถพิเศษที่เชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงานหรือความรับผิดชอบของตนภายในองค์กร

4. Self - directed learning ความตระหนักหรือการยอมรับต่อความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของบุคคล เป็นการควบคุมตนเองในการกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ เช่น การรู้จักรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง สามารถประเมินความต้องการและความสามารถของตนเอง และเชื่อมโยงเข้ากับ วัตถุประสงค์องค์กรแห่งการเรียนรู้

5. Dialogue การรับฟัง การแลกเปลี่ยน การสื่อสาร ระหว่างบุคคล ต้องเป็นไป อย่างสร้างสรรค์และเสรี ด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง และแลกเปลี่ยน ความคิดของตนกับผู้อื่นเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านการสื่อสาร รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของการ สื่อสารอาจจะส่งเสริมหรือทำลายระบบการเรียนรู้ เช่น อยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสลับ สับเปลี่ยนหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีการยอมรับและแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ก็สามารถเกิดการ เรียนรู้ได้ ในทางกลับกันอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายของการเรียนรู้ได้ บทสนทนาการสื่อสารจึง เป็นสื่อสำคัญในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ขององค์กร

Organization Subsystem การจัดการองค์กร ซึ่งภายในองค์กรเอง ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมและบริบทภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยขอบเขต หลัก 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร และ โครงสร้างองค์กร

1. Vision วิสัยทัศน์ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่สื่อไปยังบุคคลภายนอกให้รับทราบถึง เป้าหมาย ความคาดหวัง และทิศทางขององค์กรในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการ สนับสนุนพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆของผู้เรียนรู้ในองค์กรให้ ประสบความสำเร็จ

2. Culture วัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมธรรมเนียมการปฏิบัติ พิธีกรรมและประเพณีขององค์กร เป็นตัวช่วยกำหนดพฤติกรรมและการรับรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมค่านิยมให้เกิดความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม การจัดการตนเอง การบูรณาการร่วมกัน การเสริมอำนาจ การแบ่งปัน ซึ่งเป็นสิ่งตรงกันข้ามกับระบบราชการที่เข้มงวด

3. Strategy ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การปฏิบัติงาน เป็นลักษณะแผนปฏิบัติ วิธีการขั้นตอนที่จะใช้นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นสามารถปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำไปใช้ได้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรได้

4. Structure โครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย แผนก ระดับ กลุ่มงาน ตามการกำหนดขององค์กร จะต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถประสานในระดับราบ โดยเพิ่มการติดต่อ ไหลเวียนข้อมูลในระนาบเดียวกัน ร่วมกันทำงานทั้งภายในและภายนอก

People Subsystem คนหรือบุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้นำ พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตรหรือผู้ร่วมให้บริการ ผู้ให้บริการ รายย่อยหรือผู้ให้บริการ และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังส่งเสริมและเป็นแหล่งเรียนรู้

1. managers and leaders ผู้บริหารและผู้นำ เป็นผู้ดำเนินการฝึกสอน ให้คำปรึกษามอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ สร้างบทบาทและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับบุคลากรอื่นรอบข้าง

2. Employees พนักงาน บุคลากรเป็นพลังความคาดหวังในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ซึ่งเป็นการวางแผนสำหรับความสามารถของบุคลากรในอนาคตเกี่ยวกับการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและการแก้ไขปัญหา

3. Customers ลูกค้า ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการ การสะท้อนได้รับการตอบสนอง และเป็นผู้เชื่อมโยงการเรียนรู้ขององค์กร

4. Business partners พันธมิตรผู้ร่วมให้บริการจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันความสามารถและความรู้

5. Suppliers and vendors ผู้ให้บริการรายย่อยและผู้ให้บริการ เป็นผู้รับผลประโยชน์และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระบบรายการ

6. Community groups กลุ่มชุมชน เช่น ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

Knowledge Subsystem ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการได้รับและการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการ ได้มา การสร้าง การจัดเก็บ

การวิเคราะห์ การทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอน การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้นำไปใช้และการตรวจสอบความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบการเรียนรู้ สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์โต้ตอบ สามารถแทนที่แบบเรียงลำดับหรืออิสระ ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง สามารถแลกเปลี่ยนในเชิงรุกและรับหรือเชิงโต้ตอบกันได้

หัวใจสำคัญของระบบการจัดการความรู้ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและผ่านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. Acquisition การได้มาซึ่งข้อมูล เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. In creation การสร้างสรรค์ข้อมูล เป็นขั้นตอนในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากหลากหลายกระบวนการ ทั้งจากนวัตกรรม การค้นคว้า การวิจัยอย่างละเอียด ทั้งนี้การสร้างสรรค์ข้อมูลนี้ยังสามารถเชื่อมต่อกับความรู้ใหม่ๆ สามารถรวมองค์ประกอบความรู้ที่มีก่อนหน้าเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผลที่สอดคล้องเชื่อมโยง

3. Storage การจัดเก็บ เป็นการรักษาความรู้ ด้วยการนำมาเขียนบรรจุ เป็นโค้ดเป็นรหัส หรือเป็นสัญลักษณ์ความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายสำหรับพนักงาน ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด เวลาใด หรือสถานที่ใดก็ตาม สามารถเข้าถึงได้ตลอด

4. Analysis and data การวิเคราะห์และข้อมูลเป็นการทำเหมืองข้อมูลซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นเดียวกับการสร้างข้อมูลใหม่ด้วยการตรวจสอบและจัดเก็บข้อมูลสำคัญเพื่อสามารถช่วยให้องค์กรดึงเอาข้อมูลสำคัญขึ้นมาจากการค้นหาขององค์กรนำมาใช้ได้

5. Transfer and dissemination การถ่ายโอนและการเผยแพร่ เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลทั้งด้วยการตั้งใจและไม่ตั้งใจทั่วทั้งองค์กร

6. Application and validation ความเอาใจใส่และการตรวจสอบ ซึ่งเป็นการประเมินประสบการณ์อันยาวนานขององค์กรและการใช้ความรู้จากสมาชิกที่ผ่านการนำมาใช้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และใช้ประโยชน์ของความรู้นั้นอย่างสร้างสรรค์

Technology Subsystem ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนประกอบที่มีส่วนในทุกระบบ โดยมีส่วนสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีแบบบูรณาการ และเครื่องมือสารสนเทศในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับการทำงานร่วมกัน การฝึกสอน การประสานงาน และการเรียนรู้ทักษะอื่นๆ ประกอบด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีหลัก 2 ประการ เพื่อการบริหารจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้

1. Technology for managing knowledge เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งใช้คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือในการ รวบรวม สร้างโค้ดหรือรหัสประมวลสัญลักษณ์เพื่อใช้สื่อความหมาย จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลระหว่างภายในองค์กรและภายนอก

2. Technology for enhancing learning เทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกฝน อบรม เช่น วิดีโอ เสียง และมัลติมีเดีย ผ่านคอมพิวเตอร์เพื่อส่งมอบความรู้ และพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ

Systems Learning Organization องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบจะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้จากการเรียนรู้ทั้งระบบขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร กระบวนการที่ใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการบูรณาการร่วมมือกันอย่างมีกลยุทธ์ ดำเนินการจัดการความรู้ขนานไปกับการทำงาน ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความอย่่างเป็นระบบสามารถพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ บริการใหม่ๆ ให้กับองค์กร ด้วยการใช้ความคล่องตัวและยืดหยุ่นในองค์กรเพื่อให้สามารถปรับตัวฟื้นฟูและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ของบริบทสังคม

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

2.1 แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ (ก.พ.ร.)

ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้สรุปแนวคิดและหลักปฏิบัติในเรื่องการจัดการความรู้จากงานวิจัยและหนังสือวิชาการที่ดำเนินการค้นคว้าหาปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้ไว้ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น.48) ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ เป็นการดำเนินการจัดการความรู้ โดยจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร Corporate Culture จากวัฒนธรรมแห่งอำนาจมาเป็นวัฒนธรรมความรู้ โดยปรับเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบควบคุม หรือการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา Top - Down (Command and Control) มาเป็นการบริหารงานแบบการเอื้ออำนาจ Empower ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มีการริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ในองค์กรซึ่งกันและกัน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการดำเนินการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร หรือเรียกว่า วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น และเป้าหมาย โดยร่วมกันดำเนินการกำหนด ร่วมกันสร้างความเข้าใจ ลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ เพื่อสร้างพฤติกรรมความเชื่อ คุณค่าร่วมกันสร้างความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับสมาชิกในองค์กร

3. การสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการสร้างบรรยากาศ สร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าถึงสารสนเทศ สร้างการเข้าถึงการเปิดเผยข้อมูลของเจ้าหน้าที่ เป็นวัฒนธรรมการถามตอบระหว่างสมาชิก ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการสอบถามตรวจสอบความถูกต้องระหว่างกัน แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีมและส่งเสริมการเรียนรู้ต่างสายงาน

4. การเรียนลัด เป็นการพัฒนางาน โดยไม่ต้องเรียนรู้หรือเริ่มจากไม่มีความรู้พื้นฐานเลย ไม่มุ่งคิดหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตัวเอง เพื่อไม่ให้เสียเวลา ในการทดลอง โดยพุ่งเป้าหมายที่มีคนอื่นได้ทดลองทำมาแล้ว และนำมาเป็นตัวอย่าง ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง ซึ่งต้องทำให้พบและเรียนรู้จากการพัฒนางานนั้นแล้วนำมาต่อยอดพัฒนางานขององค์กรเอง หรือเรียกเทคนิคการเรียนรู้นี้ว่า วิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist

5. การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก เป็นการใช่วิธีคิดเชิงบวก โดยยึดตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกันขององค์กร ซึ่งอาจมีหน่วยงานหรือบุคคลได้มีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้แสวงหาวิธีการที่ยอดเยี่ยม เป็นแบบอย่าง นำมายกย่องและจัดกระบวนการแบ่งปันความรู้ เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร หากเรื่องใดไม่มีวิธีการที่ยอดเยี่ยมหรือนำมาเป็นแบบอย่างได้ในองค์กร ก็จะต้องมีองค์กรอื่นซึ่งมีวิธีที่ยอดเยี่ยมและสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรไปเรียนรู้จากองค์กรนั้นๆ

6. การจัดพื้นที่หรือเวที คำว่า “พื้นที่” หรือ “เวที” หมายความถึง พื้นที่จริง โดยการกำหนดบริเวณสำหรับให้สมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ให้มาพบปะ พบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็นพื้นที่เสมือนจริง โดยใช้การพบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น เว็บบอร์ด เป็นต้น ซึ่งพื้นที่หรือเวทีนี้สมาชิกขององค์กรต้องสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาและมีความสะดวกในการเข้าถึง

7. การพัฒนาคน ในองค์กรซึ่งเน้นการพัฒนาคนโดยผ่านการทำงาน คือ สามารถพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อมๆ กันในขณะที่ดำเนินงาน ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลเรียนรู้ ที่มีลักษณะการเกิดทักษะและเจตคติด้านการเรียนรู้ เกิดการสร้างการเรียนรู้ในการทำงาน มีทักษะการเรียนรู้ร่วมกันขณะปฏิบัติงาน มีทักษะในการใช้ความรู้

ในการปฏิบัติงาน มีทักษะ ในการเรียนรู้จากผู้อื่นซึ่งร่วมกันปฏิบัติงาน มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ ระหว่างกันของผู้ร่วมงาน มีทักษะด้านสุนทรียะการสนทนา มีทักษะการรับฟัง มีทักษะการถ่ายทอด และมีทักษะในการจัดการ เป็นต้น

8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล เป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคคล ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่า ความสุขจากการยอมรับของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรักใคร่ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการให้ความสำคัญ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้น และในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือลงโทษจากความล้มเหลวที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ในการมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก

9. การหาเพื่อนร่วมทาง การสร้างเครือข่ายองค์กร ด้วยการหาพันธมิตรองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน เป็นการสร้างแรงกระตุ้นทางธรรมชาติ เสริมพลังในการขับเคลื่อน อาจเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรืออาจตกลงร่วมมือกับหน่วยงานที่เป็นต้นแบบในการพัฒนา เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรเพิ่มเติม สร้างเป็นแรงผลักดันองค์กรให้เกิดการพัฒนา

10. การจัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) คำว่า “ขุมความรู้” เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) ในลักษณะการนำความรู้จากการปฏิบัติ และความรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้ เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้ ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคลและบันทึกไว้จะทำให้ความรู้ของบุคคลนั้นกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดการระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันสมัยอยู่เป็นประจำ จากการนำไปใช้แล้วถอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบจะทำให้ความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่หมุนเวียนและเกิดการพัฒนาองค์กรในที่สุด

นักวิชาการและนักวิจัยไม่น้อยที่ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร จุดประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการจัดการความรู้อันเป็นประเด็นที่ทำท้าทายขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรมีหลากหลายปัจจัย ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทุกองค์กรยากที่จะปฏิเสธ หากจะดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รัชญา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผลปรากฏว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ และด้านภาวะผู้นำ

ตามลำดับ (วารัชญา ศิริวัฒน์, 2559, น.154) ซึ่งเช่นเดียวกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของรัฐสภา สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดพบว่า ภาวะผู้นำ/ผู้จัดการความรู้ รองลงมา คือ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย โครงสร้างองค์การและแรงจูงใจ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรวัด และกระบวนการ เป็นกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ภาคภูมิ มิ่งมิตร, 2560, น.11) และพงษ์พัฒน์ วอทอง (2563) ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของครู ผลปรากฏว่า พบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ส่วนบุคคลของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ซึ่งเป็นทักษะหรือเรียกได้ว่าสมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การจัดการและจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเผยแพร่ ซึ่งเช่นเดียวกับ Dorsey (2000) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ส่วนบุคคลเป็นทักษะด้านข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 7 ทักษะ เมื่อนำทักษะด้านข้อมูลดังกล่าวบูรณาการเข้าด้วยกัน จะทำให้ข้อมูลหรือความรู้นั้นมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ทักษะการดึงข้อมูล 2) ทักษะการประเมินข้อมูล 3) ทักษะการจัด ระเบียบข้อมูล 4) ทักษะการทำงานร่วมกันของข้อมูล 5) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 6) ทักษะการนำเสนอข้อมูล 7) ทักษะการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (อ้างถึงใน พงษ์พัฒน์ วอทอง, 2563, น. 152-153)

เอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562, น. 68) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครปฐม พบว่า คุณลักษณะที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำขององค์การ ด้านการประสานงานและการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการทำงานวิชาการ ซึ่งมีความสำคัญในการส่งเสริมการจัดการความรู้ของผู้บริหารตามลำดับ และได้ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดและประเมินผล พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการวัดและประเมินผล และด้านโครงสร้างพื้นฐานองค์กร

วิไลวรรณ เสอารินทร์ (2561, น. 199-206) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา มีจำนวน 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของโรงเรียน 2) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน 3) ปัจจัยโครงสร้างองค์การของโรงเรียน 4) ปัจจัยความสามารถของครู 5) ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ และ 6) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยดังกล่าวล้วนแล้วมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ

ความรู้ของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษาโดยรวมสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยโครงสร้างองค์การของโรงเรียน ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยความสามารถของครู ตามลำดับ

พัชรินทร์ ขาวรุ่งเรือง (2560, น. 268-270) ได้ศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความรอบรู้สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมตามกรณีแวดล้อมมหาวิทยาลัยรังสิต พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยรังสิต สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. ปัจจัยภาวะผู้นำ 2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 3. ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานองค์กร 4. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5. ปัจจัยการวัดผล

ลัดดาวัลย์ สำราญ, โสธยา สุภาพล, อมรรัตน์ ทัดจันทิก และจิราพร พรหมภักดี (2561, น. 85-93) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้กรณีศึกษา สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารสหวิทยาการวิจัย : ฉบับบัณฑิตศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้าง ปัจจัยการบริหารจัดการ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรม ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ และมี 3 ด้านที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยภาวะผู้นำ

สุรมน จันทร์เจริญ (2562, น. 15-30) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารสมาคมนักวิจัยปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2562 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาในภาพรวมพบว่า มีระดับการปฏิบัติงานของปัจจัยในระดับมาก โดยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมและการสื่อสาร รองลงมาคือด้านโครงสร้าง, ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์, ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถ, ด้านการวัดและประเมินผล, ด้านเทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และด้านการให้รางวัลและการยอมรับ ตามลำดับ

วรภัทร อาปะโม (2560, น. 111-112) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดการ แรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กล่าวได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ หลากหลาย ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระหว่างกันในแต่ละปัจจัย องค์การเองจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเหล่านี้ เพื่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

โดยมีปัจจัยที่สำคัญเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กล่าวโดยสรุป ได้แก่ การเป็นผู้นำขององค์กร ภาวะผู้นำ การประสานงานและการทำงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรม ปัจจัยความสามารถ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยโครงสร้าง การบริหารจัดการ การเสริมแรงและการจูงใจ การสื่อสารและกลยุทธ์ ความรู้ ทักษะและ ชีตความสามารถ การให้รางวัลและการยอมรับ แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดการ แรงจูงใจ ซึ่งสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. โครงสร้างการจัดการความรู้ 5.สมรรถนะบุคลากร

2.2 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้นำที่มีความสามารถนอกเหนือจากหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย หลักปฏิบัติ และการตัดสินใจที่เฉียบขาด ถูกต้องแล้ว จำเป็นต้องมีคุณสมบัติในการสร้างพลังภายในองค์กร เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่ การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

DAVID Mc CLELLAND มองว่า ภาวะการนำ หรือภาวะผู้นำ คือทักษะอย่างหนึ่ง ไม่ใช่กลุ่มของอุปนิสัยหรือความสามารถแต่เป็นแบบแผน (PATTERN) ของพฤติกรรมที่มาจาก แรงผลักดันของคนที่ต้องการนำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีแนวโน้มเป็นคนที่ต้องการมีอำนาจ ในระดับสูง มีความต้องการคบหาสมาคมหรือต้องการผูกพันกับใครใคร โดยเฉพาะในระดับต่ำ และมีความสามารถในการควบคุมตนเอง หรือการข่มจิตใจที่จะเลือกว่าควรทำอะไรหรือไม่ควรทำอะไรกับ ใครได้ในระดับสูง แบบแผนของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จึงถูกจัดกลุ่มเข้าด้วยกันและเรียกว่า ท่วงทำนองหรือสไตล์ (STYLE) การนำแบบต่างๆ

URT LEWIN, RONALD LIPITT และ RALPH WHITE เสนองงานวิจัยในปี.ศ.1939 ว่าภาวะการนำ ของผู้นำมี 3 แบบ (3 STYLE) ที่สำคัญคือ

1. แบบ AUTHORIARIAN เน้นการใช้อำนาจสั่งการโดยผู้นำ
2. แบบ DEMOCRATIC เน้นการอภิปรายและการตัดสินใจรวมหมู่โดยการช่วยเหลือ จากผู้นำ
3. แบบ LAISSEZ FAIRE ปล่อยให้เสรีให้กลุ่มตัดสินใจและดำเนินการเองโดยผู้นำไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง นอกจากจะได้รับการร้องขอ

เมื่อเปรียบเทียบผลการทำงานระหว่างท่วงทำนองการนำ 3 แบบนี้ ปรากฏว่าแบบ ประชาธิปไตยได้รับการยอมรับมากที่สุด

ROBERT BLAKE และ JANE MOUTON เสนอแนวคิด LEADERSHIP GRID โดยสิ่งสำคัญที่สุด 2 สิ่งซึ่งผู้นำให้ความสนใจ ได้แก่ คนและเป้าหมายของงาน ผู้นำแต่ละคนจะสนใจคนและเป้าหมายของงาน ระดับมาก ปานกลาง และน้อยแตกต่างกัน ซึ่งสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาว่า ผู้นำเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไหนได้

นักวิชาการทั้ง 2 คน ได้แบ่งผู้นำที่มีพฤติกรรมหรือสไตล์การบริหารต่างกันออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบบริหารจัดการไม่เป็น คือ ผู้นำประเภทที่สนใจทั้งคนและผลของงานน้อย เป็นประเภทที่เกียจไม่ชอบทำงาน ไม่ใส่ใจงานอย่างจริงจังหรือทำแค่พอดำเนิน

2. ผู้นำแบบใช้สิทธิอำนาจและการเชื่องช้า คือ ผู้นำประเภทที่สนใจผลงานมาก แต่สนใจเรื่องคนน้อย ไม่เน้นเรื่องของบุคลากรขององค์กร เน้นเรื่องประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งการลดการจ้างงานคน

3. ผู้นำแบบผู้จัดการสโมสร คือ ผู้นำประเภทที่สนใจคนมาก แต่สนใจผลการดำเนินงานน้อย เน้นรักษาสัมพันธภาพของคน เป็นคนสร้างบรรยากาศเป็นมิตร ทำให้คนในองค์กรพอใจ แต่ผลงานอาจจะออกมาไม่ค่อยดี

4. ผู้นำสายกลาง คือ ผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลการทำงานในระดับปานกลางพอๆกัน เป็นผู้นำประเภทที่ทำงานมากพอที่จะให้งานเสร็จ มีประสิทธิภาพของงานระดับกลาง แต่ไม่พัฒนาไปไกลกว่าขอบเขตที่วางไว้

5. ผู้นำแบบบริหารเป็นทีม คือ ผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลการทำงานทั้ง 2 อย่างในระดับมาก ผู้นำแบบบริหารเป็นทีมจะมีความผูกพัน ดูแลรับผิดชอบกับคนในองค์กร และทำให้คนในองค์กรผูกพันร่วมกันรับผิดชอบงาน ทำให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ผลการทำงานออกมาได้ผลดี โดยเปรียบเทียบกับผู้นำแบบต่างๆ ผู้นำแบบบริหารเป็นทีม คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง (<https://chiefmarket.blogspot.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2567)

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถโน้มน้าวผู้คนให้ปฏิบัติตามแนวความคิดของตน โดยทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดการยอมรับ ยอมให้จงใจ ทั้งนี้อาจใช้ซึ่งอำนาจสั่งการหรือการขอความร่วมมืออย่างสมัครใจในการชักจูงให้ปฏิบัติตาม และภาวะผู้นำ คือ เป็นภาวะที่ผู้นำมีความสามารถในการนำบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยทั้งการพัฒนาตนเองและความสามารถเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เผชิญระหว่างปฏิบัติงานนั้นๆ ถือได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจอยู่เหนือผู้อื่นและสามารถทำให้ผู้อื่นให้การยอมรับได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (<http://phatrasamon.blogspot.com> สืบค้นเมื่อ วันที่ 2 มีนาคม 2567) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ เน้นศึกษาที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ เน้นศึกษาที่พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ตาม
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เน้นศึกษาที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำต่อสถานการณ์
4. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นศึกษาที่คุณภาพของผู้นำในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างพลังให้เกิดในผู้ตาม

แนวคิดกลุ่มที่ 1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ หรือทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ซึ่งมีแนวคิดเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดิตตัวมาตั้งแต่กำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างภาวะอย่างอื่นได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้นำติดตัว เช่น มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความมุ่งมั่น จริงจัง เข้มแข็ง กล้าหาญ ยกตัวอย่าง กษัตริย์ในสมัยโบราณ กษัตริย์จูเลียส ซีซาร์, กษัตริย์อาเธอร์ แม้จะมีนักวิชาการยังคงถกเถียงกันว่าตัวตนอยู่จริงหรือไม่อย่างไม่ชัดเจน แต่ตามความเชื่อและเรื่องราวก็มีให้พบสืบทอดกันมา และยังมีอีกหลายท่านที่มีลักษณะของภาวะผู้นำ Trait Theories ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ เหมาเจ๋อตุง ในประเทศไทย อาทิ สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช ซึ่ง Gardner ได้กล่าวถึง Trait Theories คือ

1. The tasks of leadership สิ่งผู้นำจำเป็นต้องมี คือ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ การบริหารจัดการความสามารถในการปฏิบัติการ ความสามารถอธิบายความได้ เป็นตัวแทนและที่พึ่งของกลุ่มได้ แสดงออกถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction มีความเชื่อว่า ผู้นำต้องเป็นผู้มีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมาให้เห็น

แนวคิดกลุ่มที่ 2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ หรือ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการมองสิ่งที่ผู้นำได้ปฏิบัติ ซึ่งต่างส่งผลให้เห็นถึงอิทธิพลที่มีต่อกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีนักคิด ได้แก่ อาทิ Kurt Lewin's Studies แบ่งผู้นำได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัครา (Autocratic Leaders) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มักจะตัดสินใจด้วยตัวเองไม่มุ่งเน้นถึงคน มุ่งเน้นแต่ผลงาน ผู้นำลักษณะนี้จะได้ดีในช่วงภาวะวิกฤต

เท่านั้น คือเอาตนเองเป็นที่ตั้ง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อมั่น ไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) มักใช้การตัดสินใจของกลุ่มมีการร่วมกันสำหรับการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้เกิดความพึงพอใจและสามารถเพิ่มผลผลิตของการทำงานได้ แต่การทำงานบางครั้งใช้การอิงกลุ่มทำให้ต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ หากเกิดสภาวะเร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้อาจได้รับผลกระทบทางด้านลบ

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำลักษณะที่มีพฤติกรรมให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายแน่นอน ไม่มีเกณฑ์หรือระเบียบบังคับที่แน่นอน อาจทำให้เกิดความคับข้องใจหรือไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และส่งผลให้ผลผลิตของการทำงานต่ำ มีลักษณะการกระจายงานไปยังกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงควบคุมได้ดี ก็จะทำให้ผลงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

Likert's Michigan Studies ได้ศึกษาและแบ่งลักษณะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) เป็นลักษณะการบริหารโดยใช้อำนาจเผด็จการสูง บังคับมากกว่าชมเชย การสื่อสารเป็นแบบทางเดียวในแนวตั้ง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับระดับบน ระดับล่างไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้

2. แบบอำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) เป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล ยอมให้การสื่อสารจากข้างล่างสู่ข้างบนได้ รับฟังความคิดเห็น ยอมให้การตัดสินใจอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบให้ความไว้วางใจให้อำนาจตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิจารณาตัดสินใจ ใช้การให้รางวัลสร้างแรงจูงใจ ลงโทษบ้างเป็นบางครั้ง ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง แลกเปลี่ยนกันและยอมให้การตัดสินใจอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) เป็นพฤติกรรมลักษณะผู้นำที่ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลตอบแทนแก่กลุ่มบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างกัน ในระดับเดียวกันสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Blake and Mouton's managerial Grid ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คนและผลผลิต โดยกำหนดคุณลักษณะผู้นำที่สามารถส่งผลให้คนมีคุณภาพและให้ผลผลิตมีประมาณสูง และมีคุณภาพตามไปด้วย โดยแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงานเป็นหลัก มีลักษณะสนใจคนน้อย เน้นผลผลิต พฤติกรรมเผด็จการ
2. แบบมุ่งคนเป็นหลัก มีลักษณะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ มีความพึงพอใจไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรมากนัก เชื่อว่าบุคลากรมีความสุขจะส่งผลให้ผลผลิตดี
3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ มีลักษณะไม่สนใจทั้งคนและงาน ใช้ความพยายามในการทำงานน้อย มีอำนาจต่ำ มีการประสานงานผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยด้วยขาดภาวะผู้นำ มักมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่
4. แบบทางสายกลาง มีลักษณะหวังผลงานเท่ากับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติ ใช้ระบบราชการมีแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ เน้นขวัญกำลังใจความพึงพอใจ เลี่ยงการใช้อำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้น มีการทำงานโดยใช้ระบบคณะกรรมการเพื่อเลี่ยงความเสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมหากเกิดการขัดแย้ง
5. แบบทำงานเป็นทีม มีลักษณะมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและเรื่องขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีพฤติกรรมลักษณะมีความเคารพซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษา อำนาจในการวินิจฉัยและสั่งการยังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

แนวคิดกลุ่มที่ 3 กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ หรือ ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นการนำปัจจัยภายนอกสถานะสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ของผู้นำมาพิจารณาถึงความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเอื้ออำนวยของสิ่งแวดล้อม เช่น ทฤษฎี 3D Leadership Model หรือ Three-Dimensional Grid ของ Bill Reddin (<https://drpiyanan.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2567) โดยรวมมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ทำให้มองว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์อย่างเดียวอย่างหนึ่ง ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล และถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และไม่มีภาวะผู้นำในรูปแบบใดเพียงรูปแบบเดียวที่จะสามารถทำให้งานมีประสิทธิผลสูงสุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. Separated Manager เป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ผิดเพี้ยนหรือทำงานต่างออกจากระเบียบ แบบแผน วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานที่กำหนด ผู้นำในรูปแบบนี้จะกำหนดนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ขั้นตอนการทำงานต่างๆ และแจ้งให้ทีมงานปฏิบัติตามโดยจะไม่ออกคำสั่ง ติดตาม หรือกำหนดบทบาทว่าทีมงานต้องมีบทบาทหรือหน้าที่อะไร เป็นการเพิ่มเติมอีกเพราะถือว่าทุกอย่างได้ประกาศให้ทราบแล้ว

2. Related Manager เป็นผู้นำซึ่งชอบการทำงานเป็นทีม เห็นว่าองค์กรเป็นระบบของสังคมที่ทุกคนร่วมกันทำงาน ไม่เน้นการออกคำสั่ง ไม่กดดันในเรื่องเวลา ให้อิสระและความรับผิดชอบแก่ทีมงาน ยอมรับความเป็นตัวตนของผู้อื่น ไม่พยายามที่จะเปลี่ยนผู้อื่นให้เหมือนกับตน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน (personal interaction) และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าตัวภารกิจ ไม่เคียวเซ็ญ ควบคุมหรือบีบบังคับให้ลูกน้องต้องมียุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้นด้วยการหาวิธีแก้ไขข้อผิดพลาดที่ลูกน้องทำ

3. Dedicated Manager เป็นผู้นำประเภทเน้นงานหรือภารกิจ (task oriented) สนใจแต่ผลที่จะได้รับจากการทำงาน ระบุกำหนดทิศทางการทำงาน กำกับ ฝึติดิตตามการปฏิบัติงาน และติดตามผลที่ได้รับอย่างใกล้ชิด ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่โดยไม่สนใจถึงสัมพันธภาพกับลูกน้องและลูกทีม

4. Integrated Manager เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการประสานงานความร่วมมือการทำงานเหมือน Related Manager เพิ่มความพยายามในการผลักดันให้มีผลงานเพิ่มมากขึ้นและดีขึ้นด้วยการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดกลุ่มที่ 4. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories : James MacGregor Burns) โดยเบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอแนวคิดซึ่งมีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจซึ่งเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่หวังและเกิดขึ้นเมื่อมีการบริหารจัดการ ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ตามตามมา ซึ่งได้เสนอเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญกำลังใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น และเชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

และยังค้นพบว่า ผู้นำที่ทำให้กลุ่มปฏิบัติงานอย่างไรได้อย่างหนึ่งได้ผลดียิ่งขึ้น หรือให้
ได้ผลเกิดความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ 2 ลักษณะร่วมกัน คือผู้นำเชิงเป้าหมายและ
ผู้นำเชิงปฏิรูป โดยแสดงพฤติกรรมในสัดส่วนมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1.สิ่งแวดล้อมภายนอก
องค์กร 2.สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร 3.คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง (<https://www.gotoknow.org>
สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2567)

ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) หรือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Change Leadership) ดังกล่าว
องค์กรปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบของยุค Digital Disruption ควรต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง
เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้นำที่
สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์กรจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและ
ยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรให้มีการเพิ่มขีด
ความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้นจะเรียกว่า ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders)
ซึ่งคุณสมบัติพิเศษของผู้นำการปฏิรูปได้ 6 ประการดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ มีความคิดและความสามารถในการคาดการณ์ พยากรณ์
ทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์องค์กร และสื่อความหมายของวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การปฏิบัติได้
2. คาริสม่า (charisma) คือ ความเก่ง ความดี ความสามารถพิเศษ ความมีเสน่ห์
ของผู้นำที่สามารถจูงใจคน ให้เกิดความกระตือรือร้น ความศรัทธา ในการที่จะเข้าร่วมทำงานด้วย
ความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่
3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (symbolism) คือ การจัดการค้นหาบุคคลที่ดีเด่น
และมอบรางวัลให้ เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุ่มเท มุ่งมั่น ทำงานด้วยความเป็นเลิศ
4. การเอื้ออำนาจ (empowerment) คือ มอบหมายงาน มอบหมายหน้าที่
รับผิดชอบที่ท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบความรับผิดชอบดำเนินงานเพื่อให้โอกาสได้พัฒนา
ตนเอง โดยผู้นำเฝ้าติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก
5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation) คือ กระตุ้น
กระบวนการคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในงานอย่างถ่องแท้จากการที่ใส่ใจในการทำงาน
ให้สามารถคิดแก้ไขปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา ผลักดันจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในงาน และเกิดเป็น
ภูมิปัญญาขึ้น

6. ความสัตย์ซื่อ (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีสัจจะ ดำรงอยู่
ในความถูกต้อง ซื่อตรง

กล่าวได้ว่าเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่
สามารถเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถการทำงานของผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม

ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ กระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" (Bernard M. Bass, 1985) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักที่เห็นคุณค่าของงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในตัวบุคคล มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล

จากความหมายและองค์ประกอบพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ผู้ตามเคารพนับถือศรัทธา ผู้นำมองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตามเกิดความคิด ความกระตือรือร้น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการทำงานแนวทางใหม่ๆ และมุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ (<https://www.gotoknow.org> สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2567)

ตัวแบบผู้นำตามความคิดพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำ คือ อำนาจที่มีอยู่จำนวนมากไม่มีวันหมดสิ้นที่อยู่เหนือประชาชนตามแนวความคิดของทฤษฎีผู้นำ ซึ่งมีกลุ่มเล็กๆ ทางสังคมที่ครองอำนาจการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจนั้นไม่ใช่ความรับผิดชอบของประชาชนทั้งหมด แต่กำหนดโดยผู้นำ องค์ประกอบของผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาซึ่งสังคมทั่วไปยังต้องมีผู้นำปกครองแนวความคิดเรื่องผู้นำ Pareto และ Mosca นักวิชาการชาวอิตาลีเลียน มีข้อสรุปเกี่ยวกับผู้นำที่คล้ายคลึงกัน Pareto ได้นิยามผู้นำ หมายถึง ผู้ประสบความสำเร็จสูงสุดในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของมนุษย์ แบ่งผู้นำทางการเมืองเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำแบบสิงโตและผู้นำแบบสุนัขป่า ซึ่งชี้ให้เห็นถึงพื้นฐานทางจิตวิทยาในแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ในส่วน Mosca กล่าวว่า ผู้นำเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านองค์การ โครงสร้าง และบุคลิกส่วนตัว อำนาจจากคนส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดการองค์การได้ ในขณะที่กลุ่มคนส่วนน้อยสามารถจัดการได้ ในสังคมมีทั้งผู้นำสูงสุด ผู้นำชนชั้นรอง

Mosca ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโครงสร้าง ลักษณะส่วนตัว ความสามารถ อุดมการณ์ ซึ่งเป็นอำนาจที่มองไม่เห็น (ศุภชัย ยาวะประภาษ และปิยากร หวังมหาพร, 2562, น.89 – น.91)

ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการต่างๆ มากมายที่ได้ให้ความหมายของปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

วรชญา ศิริวัฒน์ (2559, น. 154-155) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านภาวะผู้นำ ผลสรุปได้ว่าเป็นข้อปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินการจัดการความรู้มากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560, น. 5-6) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล พบว่า “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” ว่าเป็นปัจจัยเดียวกันและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จมากที่สุด และเห็นว่า “ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) ควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมแสดงภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (role model) ให้ข้าราชการรัฐสภาเข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ”

องค์ดาโลลามะ และลอเรนซ์ แวน แดน มิวเซนเบิร์ก ได้เขียนหนังสือ THE LEADER'S WAY วิถีแห่งผู้นำ (สมณ สุวรรณรัตน์ (แปล), 2552, น. 77-79) ซึ่งองค์ดาโลลามะ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนาไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เข้าใจเหตุผล รู้ถึงหน้าที่รับผิดชอบ รู้ปัญหาและวิธีแก้
2. เข้าใจจุดประสงค์และผลลัพธ์ รู้และเข้าใจความหมายของหลักการปฏิบัติ มองเห็นผลที่จะตามมาและสามารถคาดการณ์ได้
3. เข้าใจตัวเอง รู้จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และรู้ว่าจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร มีความกระหายที่จะเรียนรู้
4. เข้าใจความพอดี รู้ประมาณการ ควรทำมากน้อยเพียงใด การกระทำทุกอย่างต้องมีจุดมุ่งหมาย ไม่ตัดสินใจเพียงเพราะความพึงพอใจของตนเอง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร
5. รู้กาลเทศะและใช้เวลาอย่างคุ้มค่า รู้ถึงกาลเทศะและแบ่งเวลาเป็น รู้ว่าต้องจัดการอะไรกับใครเมื่อไรและอย่างไรได้ทันท่วงที และต้องมีแผนล่วงหน้าในการจัดการ รู้จักแยกแยะ แบ่งแยกเรื่องสำคัญกับเรื่องไร้สาระ

6. เข้าใจองค์กร รู้ถึงลักษณะองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เอกลักษณ์องค์กร รู้ว่าควรจัดการองค์กรและพัฒนาองค์กรอย่างไร

7. เข้าใจพนักงาน รู้และเข้าใจความแตกต่างของพนักงาน รู้วิธีการเชื่อมสัมพันธ์ การเรียนรู้พนักงาน รวมถึงความเหมาะสมในการชื่นชม ติเตียน แนะนำ และการสั่งสอนกับพนักงาน

นภา เหมือนปอง (2560, น. 8-10) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ กล่าวโดยสรุป หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และการปฏิบัติงานของบุคคลากรหรือสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารโดยตรง องค์กรจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารและบทบาทของผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร เป็นอย่างมาก การจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ผู้ที่จะเป็นผู้นำ ต้องมีหน้าที่สำคัญ หลายประการ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการใช้แรงจูงใจ มีการสร้างอุปนิสัยเป็นผู้รู้ มีความรับผิดชอบ มีการตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อนำพาสมาชิกไปสู่ผลสำเร็จ

ชิตยารักษ์ อธิษฐ์กิริติยา (2562, น. 14) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ กล่าวโดยสรุป หมายถึง เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม สถานการณ์และผลลัพธ์ที่ผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจให้บุคคลและกลุ่มบุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมให้มีทัศนคติเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พิชชาภา เกาะเต็น (2563, น. 33-34) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ในลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุปหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ที่สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเกินกว่าที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ต้น โดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น เพื่อให้สมาชิกตระหนักรู้ถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ผูกพันกับงานและพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

เสกสรรค์ สนวา ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ขาวสะอาด (2018, น. 403) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ ตีพิมพ์ในวารสาร Vol.20 Special Issue (September - October) 2018 - JHSSRRU โดยให้ความหมาย ผู้นำ(Leader) กล่าวโดยสรุปคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกลงหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มบุคคลให้ทำหน้าที่และเป็นบุคคลที่สามารถสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ให้ปฏิบัติตามได้ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความเป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะ

อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ได้รับฉันทามติ สามารถชักนำใจคนอื่นได้ มีพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น และสามารถนำพาองค์การให้ประสบผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อภิญญา พนารักษ์ (2563, น. 17) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ กล่าวโดยสรุป หมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมนำพา ชักจูง ชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและเกิดการดำเนินงานซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะบุคคลผู้มีอำนาจอิทธิพลพิเศษในพฤติกรรม การแสดงออก ซึ่งสามารถ จูงใจ โน้มน้าว สมาชิกกลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตามด้วยความยินยอมอย่าง เต็มใจหรือไม่เต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสมาชิกกลุ่มหรือ บุคคล เป็นหนึ่งปัจจัยในการจัดการความรู้ อันเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทาง และกำหนด กระบวนการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้จึง รวมถึงผู้มีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ร่วมงาน ได้รับการยอมรับยกย่องให้ทำ หน้าที่ โดยมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อบริหารจัดการองค์การสู่ความสำเร็จ

2.3 วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจุบันโลกเทคโนโลยีปรับเปลี่ยนแบบก้าวกระโดดในยุค Digital Disruption ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ และสิ่งแวดล้อมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรที่ต้องรองรับการ เปลี่ยนแปลง ควรมีแนวทางเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจใน องค์กรประกอบขององค์กรที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ทำความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นในการอยู่รอดขององค์กรซึ่งหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กร ไม่สามารถอยู่รอดได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น การแต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ให้เข้ามา ทำหน้าที่ในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการสร้างสื่อใหม่ๆ ที่จะช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรออกมาให้คนอื่นได้รับทราบโดยทั่วกัน และปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การติดตามประเมินผล และระบบการให้รางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยมและปรัชญา เกิดภูมิปัญญาใหม่ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร (วสุนธรา รตโนภาส และคณะ, 2558, น.25)

Geert Hofstede และคณะ (1990) อ้างถึงใน สุพิน เกษาคุปต์ (2562, น.7-6 – น.7-18) แบ่งวัฒนธรรม ออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 ชั้นเปลือกนอก ลักษณะการกระทำและสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ตลอดจน คำพูดหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ ซึ่งเข้าใจกันในหมู่สมาชิกองค์กร

ชั้นที่ 2 วีระบุรุษ ลักษณะบุคคลที่สมาชิกในองค์การให้ความเคารพยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนของสมาชิก

ชั้นที่ 3 ธรรมเนียมการปฏิบัติ ลักษณะการดำเนินกิจกรรมแสดงออกต่างๆ ร่วมกันของสมาชิกองค์การ เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

ชั้นที่ 4 ค่านิยม ลักษณะสิ่งที่บ่งบอกว่าสมาชิกในองค์การยึดถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ และใช้ประเมินค่าว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติในองค์การ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ลึกที่สุด เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดและจิตใจ จะแสดงออกมาให้เห็นในรูปแบบวิธีการทำงานของสมาชิกองค์การ

Denise M. Rousseau (1990) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น ระดับที่ 2 เป็นแบบแผนพฤติกรรม ระดับที่ 3 เป็นบรรทัดฐาน ระดับที่ 4 ค่านิยม และระดับที่ 5 ฐานคติพื้นฐาน

Edgar H. Schein (1992) แบ่งลำดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ชั้นที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ ชั้นที่ 2 ค่านิยมที่แสดงออก ชั้นที่ 3 ฐานคติพื้นฐาน

ซึ่งจากการแบ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ส่วนที่เป็นนามธรรมเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ เป็นความรู้สึกนึกคิด และอีกส่วนหนึ่งอยู่ในส่วนที่เป็นรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ให้เห็นได้ วัฒนธรรมองค์การจึงสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (substance of culture) ได้แก่ อุดมการณ์ (ideology) ความเชื่อ (beliefs) และค่านิยม (values) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม และฝังลึกอยู่ภายในจิตใจของสมาชิก เป็นความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ไม่ใช่เป็นวัตถุหรือจับต้องได้ (non - material culture)

2. ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (cultural forms) ได้แก่ การแสดงออกให้เห็นในรูปแบบต่างๆ สามารถมองเห็นได้ชัดเจนทางกายภาพ เช่น การแต่งกาย การใช้ภาษาพูด การจัดห้องทำงาน การกินการอยู่ การจัดกิจกรรม การปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมนี้เป็นลักษณะวัฒนธรรมด้านวัตถุ (material culture)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 มีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนที่มีลักษณะเป็นนามธรรม มีผลต่อการแสดงออกของวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม ความสัมพันธ์ของทั้งสองลักษณะได้สร้างเป็นแบบแผนพฤติกรรม (behavioral pattern) ขึ้นภายในองค์การ ทำให้องค์การมีแบบแผนพฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานที่มีความแตกต่างกัน

Robert Kreitner และ Angelo Kinicki (2001) มองว่า ค่านิยมในองค์การเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม สิ่งที่เรียกว่าค่านิยมมีลักษณะดังนี้

1. เป็นแนวความคิดหรือความเชื่อ
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา
3. อยู่เหนือสถานการณ์ (ค่านิยมไม่เปลี่ยน แม้ว่าสถานการณ์เปลี่ยน)
4. สามารถชี้นำการคัดเลือกหรือการประเมินพฤติกรรม (สิ่งใดควร ไม่ควร) และเหตุการณ์ต่างๆ (เป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์)

5. สามารถจัดลำดับได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญมากกว่าสิ่งใด

R.A Cooke and J.L. Szumal ได้แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ พร้อมในขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ

2. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ – ปกป้อง (Passive – Defensive Culture) คือ องค์การที่สมาชิกมีความเชื่อว่า การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นต้องระมัดระวังการแสดงออกไม่ให้เป็นทิศทางที่เกิดเป็นความเสียหายต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือ ได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ โดยไม่ตั้งคำถามหรือข้อสังเกตโต้แย้ง ทำตามแบบที่เคยทำกันมา เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบเชิงรุก – ปกป้อง (Aggressive – Defensive Culture) คือ องค์การที่สมาชิกมักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตนเอง ค่านิยมในองค์การแบบนี้ จะเป็นการแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดแตกต่าง และการทำงานเน้นความสมบูรณ์แบบ

Richard L. Daft (2000: 101) อ้างถึงใน สุพิณ เกชาคุปต์ (2562, น.7-13 - น.7-14) ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็น 4 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) เป็นวัฒนธรรมลักษณะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สมาชิกในองค์การมีความพร้อมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณภาพ สิ่งแวดล้อมขององค์กรค่อนข้างคงที่ บุคลากรต้องทำงานหนัก

เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ มีรางวัลให้กับผู้ทำงานประสบความสำเร็จ หากทำไม่ได้ก็ขับออกจากองค์กร

3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรร่วมกันตัดสินใจ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภายนอก ให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นความร่วมมือ เอาใจใส่บุคลากร มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน สมาชิกองค์กรมีความพึงพอใจมากกว่าแบบอื่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) มีลักษณะในการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เหมาะสำหรับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรมีการวางระเบียบ มีแนวทางคู่มือปฏิบัติให้แก่สมาชิกองค์กร ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร ต้องมีความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือผู้ทำตามกฎระเบียบ

วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในยุคสมัยใหม่ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive) ด้วยการออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (flexibility) มีการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา (learning and development) และต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง (high performance) เพื่อสร้างองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงขึ้นด้วย องค์กรยุคใหม่จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคสมัยด้วยลักษณะองค์กรยุคใหม่ ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) องค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน ผลงานเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร การทำงานใดเพื่อให้เกิดผลงานแล้ว บุคลากรขององค์กรต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคลและความสามารถขององค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กร

2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) การทำงานที่สามารถผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน การทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ เกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน มุ่งผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในทีม

3. วัฒนธรรมแบบความสามารถ (Competency Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การตอบแทน การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานและความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าความชอบพอส่วนตัว จึงจะสามารถดึงบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเทกับการทำงานให้กับองค์กรได้

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้บุคคลและองค์กรมีความฉลาดขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาตลอดเวลา องค์กรจึงต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (innovation) นวัตกรรม

จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สุพิณ เกษาคุปต์, 2562, น.7- 18)

“วิถีการดำเนินงานในองค์การซึ่งถูกพัฒนาและพุ่มพักเป็นเวลายาวนาน โดยกระบวนการทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั่นเอง” เป็นความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การ ตามที่ กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล กล่าวไว้ในหนังสือ พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ Organization Behavior and Organization Development (กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2562, น. 294) จากสภาพความเป็นอยู่หรือสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมการปฏิบัติตนของบุคคลในองค์การหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การอันเป็นส่วนหนึ่ง ซึ่งทำให้องค์การขับเคลื่อนการดำเนินงานรวมถึงการจัดการความรู้ขององค์การ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, น. 120-121) ได้กล่าวในหนังสือการจัดการ Management เกี่ยวกับนิยามของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ไว้ว่า เป็นระบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบการควบคุม วัฒนธรรมองค์การจะก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรมของสมาชิกที่จะเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์หรือในทางทำลายล้างต่อองค์การ โดยที่แต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรม เป้าหมาย ค่านิยม รูปแบบของการจัดการ และบรรทัดฐานที่แตกต่างกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยวัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะทั่วไปร่วมกับนิยามของวัฒนธรรมสังคม ซึ่งให้ความสำคัญกับค่านิยม ความเชื่อร่วม และผลที่มีต่อพฤติกรรมขององค์การและวัฒนธรรมองค์การจะได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของสังคมส่วนใหญ่ โดยที่วัฒนธรรมขององค์การจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่จะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก ทำให้สามารถดำเนินงานที่สำคัญๆ ให้สามารถบรรลุผลได้ตามที่ต้องการวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์การ นักวิชาการมองว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้ความคิด ความเชื่อข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) และหรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนเราจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การคนกลุ่มดังกล่าว ใช้ระบบความรู้ความคิดรวมนี้นี้เป็นแนวทางในการคิดตัดสินใจและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Davis, 1984) (อ้างถึงใน มนัญญา แก้วมุงคุณ 2561, น.109 วารสารบัณฑิตศึกษาปีที่ 15 ฉบับที่ 71 ตุลาคม - ธันวาคม 2561)

วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559, น. 154-155) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านวัฒนธรรมองค์การ ผลสรุปกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นข้อปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาชุมชนมากที่สุด คือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ

บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน อาจเป็นเพราะบุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เท่าที่ควร

ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560, น. 9) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล พบว่า ความเห็นที่มีนัยสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล ด้านวัฒนธรรม คือ การรักษาวัฒนธรรมอันดีในการมีส่วนร่วมสำหรับกิจกรรม “วันแห่งการเรียนรู้” ในฐานะที่เป็นกิจกรรมหลักในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในงาน

กัญท์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ (2564, น. 394) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal โดยตีพิมพ์ในวารสาร Journal of Modern Learning Development ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม 2564 สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การเสริมสร้างคุณลักษณะและอรรถประโยชน์ต่างๆ ในการดำเนินงานภายในองค์กร โดยแนวปฏิบัติที่กำหนดทิศทางแบบแผนของคนในองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างทันทั่วที่ได้ตลอดเวลา

สุธรรม สิกขารักษ์ (2561, น. 87) กล่าวถึงความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุปหมายถึง แบบแผนความคิดหรือความรู้สึกที่สมาชิกภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นเพื่อยึดเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากร ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถพัฒนาได้ตามความต้องการขององค์กรและทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การก็สามารถหยุดอยู่กับที่ได้เช่นกัน

ปรารงค์ทิพย์ ก้าวเร็ว (2561, น. 6) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุปหมายถึง เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรสมาชิกในองค์กรปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน และยึดถือปฏิบัติจนเป็นวิถีการดำรงชีวิตโดยไม่รู้ตัวภายในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นนั้น มีทั้งกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ทำให้พฤติกรรมการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดขึ้นเป็นค่านิยมต่างๆ ที่เป็นเอกลักษณ์องค์กร วัฒนธรรมองค์การจึงถือเสมือนเป็นกาวยึดองค์กรให้มีความกลมเกลียวกันของสมาชิกในองค์กร

พรอนันต์ แสนศรี (2563, น. 16) กล่าวถึงความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุปหมายถึง บรรทัดฐานค่านิยมหรือความเชื่อ รวมถึงรูปแบบพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดยอมรับกัน และนำมายึดถือปฏิบัติในองค์กรสืบต่อกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอันส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน

สุดารัตน์ ศรีบริกระโทก (2563, น. 16) กล่าวถึงความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุปหมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน นโยบาย กฎระเบียบ ประเพณี ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และการถ่ายทอดของสมาชิก

วีระ บัวผัน (2563, น. 23) กล่าวถึงความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุป หมายถึง กรอบทิศทางและแผนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่เกิดจากความคิด แนวคิด ความเชื่อ ทัศนคติ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การสื่อสาร ความร่วมมือของทีมงาน รวมถึง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ หรือทุกสิ่งทุกอย่างที่สมาชิกเข้าใจและยอมรับ ยึดถือเป็นแนวทางในการ ประพฤติปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ

ศุทธิณี กองมูล (2560, น. 15) กล่าวถึงความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุป หมายถึง ระบบต่างๆ อย่างของภายในองค์การที่ก่อให้เกิดความเข้าใจและยึดถือเป็นแนวทางประพฤติ ปฏิบัติและแนวทางการทำงานร่วมกันในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ที่บุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน

ธีระพงษ์ สุพรรณคง (2563, น. 15) กล่าวถึงความหมาย วัฒนธรรมองค์การ โดยสรุป หมายถึง แบบแผนที่เราเรียนรู้ความเข้าใจของบุคคลหลายคนร่วมกันและสามารถนำมาถ่ายทอดให้ สมาชิกคนอื่นๆ ไปได้ จนเกิดเป็นแนวทางที่เหมาะสมภายในองค์การ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน ซึ่งจะลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

Diana C.Pheysey (1993, น. 18-19) ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมสังคมมีความแตกต่างกันทั้งเนื้อหาและความแข็งแกร่ง ของวัฒนธรรม จำนวนผู้คนที่เห็นด้วยกับวัฒนธรรมยังมีมากเท่าไร วัฒนธรรมนั้นย่อมมีความแข็งแกร่ง มากเท่านั้น วัฒนธรรมยังแตกต่างกันไปตามความเข้มข้น ซึ่งรวมถึงความเชื่อพื้นฐาน ตลอดจนเจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม ระเบียบ แม้แต่หลักปฏิบัติทางศาสนา

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งถือเป็นแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ แบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์การ ในลักษณะการประพฤติปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา เป็นหนึ่งปัจจัยในการจัดการความรู้ซึ่งเป็น พฤติกรรมของสมาชิกองค์การหรือองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกันลักษณะเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน ทั้งทั้งองค์การ รวมถึงธรรมเนียม ระบบ ระเบียบ แบบแผน แนวทางการปฏิบัติ การดำเนินงาน การสื่อสาร ความเชื่อ ตลอดจนการแสดงออกทางกายภาพวิถีชีวิตของสมาชิกภายในองค์การ เช่น การแต่งกาย การเข้าร่วมกิจกรรม และแสดงออกทางจิตใจ เช่น การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยสมาชิกภายในหรือ สภาพสังคมภายนอกและส่งผลต่อสมาชิกและองค์การโดยตรง

2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

รัฐบาลดิจิทัล (digital government) หรือที่เรียกกันว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) ในช่วงแรก ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ให้นิยามคำว่า รัฐบาลดิจิทัล (digital government) ในปัจจุบัน คือ การที่รัฐบาลสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในประเทศไทยการใช้เทคโนโลยี ในภาครัฐเริ่มต้นจากการใช้คำว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) โดยการนำข้อมูลและบริการภาครัฐไปอยู่บนเว็บไซต์อย่างแพร่หลาย อินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์เริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รัฐจึงมองเห็นศักยภาพของอินเทอร์เน็ต จึงมีการพัฒนาระบบ Backoffice ให้สามารถติดต่อกับประชาชนผ่านเว็บไซต์ได้มากขึ้นผนวกกับการเชื่อมข้อมูลบูรณาการหน่วยงานภาครัฐเองเข้าด้วยกัน ส่งผลให้เกิดรัฐบาลดิจิทัลซึ่งเปลี่ยนจุดเน้นไปเป็นการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะซึ่งมิใช่เพียงการประชาสัมพันธ์แต่เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที ทำให้เกิด กระแสที่เรียกว่า Open Government หรือ รัฐบาลแบบเปิด ประเทศไทยจึงมีแนวคิดการพัฒนา ในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น ดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายทางเศรษฐกิจที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่โมเดลเศรษฐกิจที่ ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่ง ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ถูกเชื่อมโยงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2562, น.14-18 - น.14-21)

Pedro Robledo อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2562, น.14-23 -น.14-28) กล่าวถึง กระบวนการหรือวงจรการนำเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การ เป็นองค์การดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะของการนิยามและการออกแบบดิจิทัล (definition phase) ระยะการนำดิจิทัลไปปฏิบัติ (implementation phase) และระยะการ ประเมินผลการนำดิจิทัลไปใช้ (evaluation phase) โดยมี 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นการกำหนด ยุทธศาสตร์การนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ (strategic digital) (2) ขั้นการออกแบบรูปแบบกระบวนการ หลักให้เป็นแบบดิจิทัล (key processes modeling) (3) ขั้นการนำกระบวนการแบบดิจิทัลไปปฏิบัติ (key processes implementation) ซึ่งขั้นตอนนี้ จะทำให้องค์การ ข้อมูลและสารสนเทศ กระบวนการ และหัวข้อที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่บนฐานของการบริหารจัดการและการทำงานแบบดิจิทัล (4) ขั้นการเรียนรู้และวิเคราะห์ผลของการนำไปปฏิบัติ (learning & advanced analysis) (5) ขั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่ง 2 ขั้นตอนสุดท้ายต้องมีการ ประเมินผลเพื่อดูการเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบธุรกิจ องค์กร หัวข้อเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง กระบวนการ ให้อยู่บนระบบงานแบบดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดพันธกิจระยะ 20 ปี ในรูปแบบของภูมิทัศน์ ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 Digital Foundation (ระยะ 1 ปี 6 เดือน) ระยะปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดการใช้กระดาษหันมาใช้ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทน เริ่มบูรณาการข้อมูลภาครัฐ มีระบบบริการพื้นฐานแก่ประชาชน ระยะที่ 2 Digital Thailand I : Full Inclusion (ระยะ 5 ปี) ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ ประชาชนมีส่วนในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลร่วมกับรัฐมีการเชื่อมโยง

บูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ การบริการภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ระยะที่ 3 Digital Thailand II : Full Transformation (ระยะ 10 ปี) ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ขับเคลื่อนและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ กระบวนการภาครัฐเป็นระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ มีการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างรัฐเปรียบเสมือนองค์กรเดียว (one government) เชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ (open government) รัฐจะแปรสภาพเป็นรูปแบบการบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ ผ่านระบบดิจิทัลที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการแต่ละคน ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (ระยะ 10 – 20 ปี) ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน การทำงานของภาครัฐเป็นเสมือนองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวดเร็ว โปร่งใส รัฐเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำกับดูแลบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะระหว่างเอกชนกับประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ไม่มีข้อจำกัด ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและการบริหารบ้านเมืองโดยสมบูรณ์ ภาครัฐไทยเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลด้านการบริหารจัดการภาครัฐและด้านการบริการประชาชนระดับโลก

ฉะนั้น การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานและมีความจำเป็นอย่างมาก และเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อมุ่งสู่โลกดิจิทัลในอนาคต โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่วิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่สมควรให้ความสนใจและใส่ใจขององค์กรภาครัฐ ซึ่งในแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน หรือ KM - Process 7 ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 6-7) ได้กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 6 โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้เพื่อเข้าถึงความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นกรอบความคิดในการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในอันมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน และหนึ่งในปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่ระบุขึ้นคือ การสื่อสาร (Communication) อันเป็นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ หรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นได้อย่างไร เพื่อสามารถนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคคลในทุกระบบให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ สามารถนำมาวัดผลเพื่อให้ทราบว่าจะดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร วัชรญาศิริวัฒน์ (2559, น.84, น.97) ได้นำเสนอผลวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบ

ราชการไทย : กรณีศึกษา กรรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีประเด็นมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลว่า “ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มองว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารมองวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ บุคลากร งาน องค์กร และเทคโนโลยี จะช่วยในเรื่องการเก็บรวบรวม องค์กรความรู้ การแบ่งปันความรู้ แม้จะมีบุคลากรบางส่วนมองว่าเรื่องดังกล่าวเป็นภาระ ทั้งนี้ก็กล่าวได้ว่าปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะในเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างพื้นฐาน การจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารความรู้ ล้วนมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จทั้งสิ้น” รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ มีอิทธิพลเป็นอันดับ 2 เช่นเดียวกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560, น. 84) ได้นำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา โดยได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา และพบว่าปัจจัยการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบผลสำเร็จอันมีความเห็นที่มียสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีการใช้รัฐสภาแล้วอย่างชัดเจนแต่ควรส่งเสริมระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนให้มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้ของสำนักงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ นักวิจัยและนักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญและให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ ดังต่อไปนี้

บุญปัญญา ไชยศิลป์ (2560, น. 9) ได้กล่าวความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสรุปหมายถึง เทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วย กระบวนการจัดหา การจัดเก็บ การประมวลผล การรับส่งข้อมูล การเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบสื่อต่างๆ อาทิ สื่อผสม เสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความ หรือตัวอักษรและตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสารสนเทศ ความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการได้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ โดยเทคโนโลยีที่สำคัญได้แก่ 1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย 1) ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และข้อมูล (Data) 2) เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม และ 3) ระบบข้อมูล เพื่อใช้สำหรับการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

ฉวีวรรณ อุ่อรุณ (2564, น. 10) ได้กล่าวความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสรุปได้ว่า เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสารโทรคมนาคมเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ในการรับหรือส่งข้อมูลที่มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดกับงานในด้านต่างๆ ได้

คิสตินาร์ จารุวัฒนาตระกูล (2564, น. 13) ได้กล่าวความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสรุปคือ การทำงานระหว่างอุปกรณ์และระบบ หรือระหว่าง Hardware และ Software เพื่อประมวลข้อมูลและสามารถส่งข้อมูลสารสนเทศไปยังผู้รับสารได้ โดยข้อมูลสารสนเทศจะถูกส่งต่อผ่านและการส่งไปยังอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างได้อย่างถูกต้องและแม่นยำโดยระบบสื่อสารหรือเครือข่ายต่างๆ

สุชาติดา พุทธอวยชัย (2563, น. 18) ได้ให้ความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) หรืออาจเรียกว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หมายถึง การรวมกันของเทคโนโลยี ข้อมูล และการสื่อสาร ในรูปแบบของการดำเนินการสร้าง รวบรวม จัดเก็บข้อมูลและสามารถส่งต่อข้อมูลด้วยระบบการสื่อสารด้วยอุปกรณ์เทคโนโลยีระบบดิจิทัล

ปณิธิ เจริญรักษ์ (2563, น. 81-82) ได้กล่าวถึงความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสรุปหมายถึง เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารและจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง การประมวลผล การบันทึกข้อมูลและ การเผยแพร่สารสนเทศที่เป็นระบบ ในรูปแบบสื่อต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงสารสนเทศ ด้วยความถูกต้อง ความแม่นยำ มีความสะดวก รวดเร็ว และทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และส่วนข้อมูล (Data) และเป็นเทคโนโลยีระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบสื่อสารข้อมูล ดาวเทียม หรือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีสายและไร้สายเพื่อใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

อนันต์ ชูยิ่งสกุลทิพย์ (2562, น. 14) ได้นิยามคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสรุปหมายถึง เทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องในการสร้าง การนำมาวิเคราะห์หรือประมวลผล การรับส่งข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บและการนำไปใช้ใหม่ ของข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสาร โดยใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบด้วย อุปกรณ์ (Hardware) ส่วนคำสั่ง (Software) ส่วนข้อมูล (Data) และระบบการติดต่อสื่อสาร เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e - mail) สื่อสังคมออนไลน์ (Social network) ระบบสื่อสารข้อมูลผ่านเครือข่ายทั้งในรูปแบบมีสายและไร้สาย

ภิญญาพัชญ์ แหวนนาค (2560, น. 22) ได้ให้ความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปหมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความสามารถในการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้ว นำมาประมวลผล และจัดทำเป็นรายงานต่างๆ โดยสามารถส่งผ่านข้อมูลทางระบบโทรคมนาคมจากจุดบันทึกข้อมูลมายังเครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็ว จะเกิดประโยชน์อย่างมากเมื่อรวมทั้งสองเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน

ธนรดา ภูมิรพีภร (2563, น. 12) ได้ให้ความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปหมายถึง เทคโนโลยีประเภทหนึ่งที่สำคัญการติดต่อสื่อสารเข้ามาทำงานร่วม

ก่อให้เกิดการส่งผ่านข้อมูล องค์ความรู้และเทคโนโลยีอื่นๆ ด้วยการแลกเปลี่ยนการใช้ให้แก่ผู้ใช้ได้ ทั่วไปอย่างกว้างขวาง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีทีจึงถือเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับการ ดำเนินชีวิตของผู้คนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในยุคปัจจุบัน

เจนจิรา แขวงสารคาม (2560, น. 13) กล่าวถึงความหมายของ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร โดยสรุปหมายถึง การจัดเก็บ รวบรวม และประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับการแสดงสารสนเทศด้วยระบบดิจิทัล สามารถให้บริการในการสืบค้นข้อมูล ด้วยการสื่อสาร ความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล และการติดต่อสื่อสารกันได้ทันที สามารถรับส่งข้อมูลข่าวสารได้ สะดวก รวดเร็ว ผ่านทางอินเทอร์เน็ตและช่องทางด่วนของสารสนเทศ

ทักษวัตี พันแสน (2561, น. 19) กล่าวถึงความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยสรุปหมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้เป็นช่องทางในการสื่อหรือเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร โดยจัดเก็บรวบรวม สามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในระยะใกล้และไกลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าว ประกอบด้วย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเครือข่าย อินเทอร์เน็ตโทรศัพท์เคลื่อนที่เทคโนโลยีมัลติมีเดีย โทรทัศน์วิทยุ และเทคโนโลยีอื่นๆ เป็นต้น

นภดล อารมณรัตน์ (2560, น. 45) กล่าวถึงความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยสรุปหมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและบริหารงาน โดยครอบคลุม ตั้งแต่การสร้างข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลและสืบค้นข้อมูลต่างๆ ผ่านการนำเทคโนโลยี ในรูปแบบต่างๆ มาใช้เพื่อให้การบริหารงานจัดการต่างๆ รวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ ICT (information and communication technology) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการข้อมูล ด้วยการจัดเก็บ รวบรวม ข้อความ สัญลักษณ์ ข่าวสาร ซึ่งสามารถประมวลผล รับส่ง เผยแพร่ สื่อสาร แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ ประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสาร ทั้งระบบ ออฟไลน์และระบบออนไลน์อินเทอร์เน็ต ระบบดิจิทัล หรือระบบอื่นๆ ซึ่งสามารถนำข้อมูล (Data) เข้าบันทึก จัดเก็บ(Input) ผ่านกระบวนการประมวลผล (Processing) แลกเปลี่ยน (Exchange) และ นำไปเผยแพร่ (Publish) ถ่ายทอด (Relay) หรือนำข้อมูลออกไปใช้ประโยชน์ได้ (Output) เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยในการจัดการความรู้ที่เป็นการบริหารจัดการข้อมูลและ การสื่อสาร

2.5 โครงสร้างการจัดการความรู้

ระบบของราชการลักษณะการจัดการโครงสร้างองค์การ สามารถยึดหลักของ Max Weber (Ideal Bureaucracy) (Robbins, 1993, P. 704 อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2562, น.138 - 140) ซึ่งมีหลักสำคัญดังนี้

1. Division of Labor การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน
 2. Authority Hierarchy การจัดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงไปจนถึงตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
 3. Formal selection การคัดเลือกคนเข้าทำงานภายในองค์การพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน
 4. Formal Rules and Regulation การยึดกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน
 5. Impersonality การทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน รวมไปถึงการให้บริการแก่ผู้รับบริการด้วย
 6. Career Orientation สามารถจะยึดถือการทำงานในองค์การเป็นอาชีพได้ บุคลากรมีความมั่นคงในการทำงาน
- ซึ่งจากหลักการดังกล่าวตามที่เสนอของ Max Weber จะช่วยให้องค์การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- นอกจากนี้ยังมีหลักการจัดการของ Henri Fayol (principles of management) ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักการในการจัดโครงสร้างองค์การได้เช่นเดียวกัน ประกอบด้วย
1. Division of work (หรือ division of labor ตามที่เสนอของ Adam Smith) การแบ่งงานการกระจายงานกันทำ ตามความถนัดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 2. Authority การออกคำสั่งมอบหมายงานฝ่ายจัดการต้องมีอำนาจตามหน้าที่กำหนดอำนาจตามหน้าที่ตามตำแหน่งและเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือเพียงพอที่จะให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ
 3. Discipline ระเบียบวินัยในการปกครองบังคับบัญชาและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน
 4. Unity of Command มีเอกภาพในการบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับคำสั่งการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
 5. Unity of Direction แต่ละกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มงานจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน และในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีแผนงานเพียงแผนงานเดียวและมีผู้บังคับบัญชาอำนาจการเพียงคนเดียว
 6. Subordination of individual Interest to the General Interest ผลประโยชน์ขององค์การต้องสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคลากร
 7. Remuneration การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน
 8. Centralization การรวมอำนาจในการตัดสินใจ

9. Scalar Chain สายการบังคับบัญชาเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การลงมา และไปสิ้นสุดที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ

10. Order ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เน้นที่บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งต้องมีเหมาะสมถูกต้องอยู่ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องพร้อมให้นำไปใช้ดำเนินงานได้ทันที

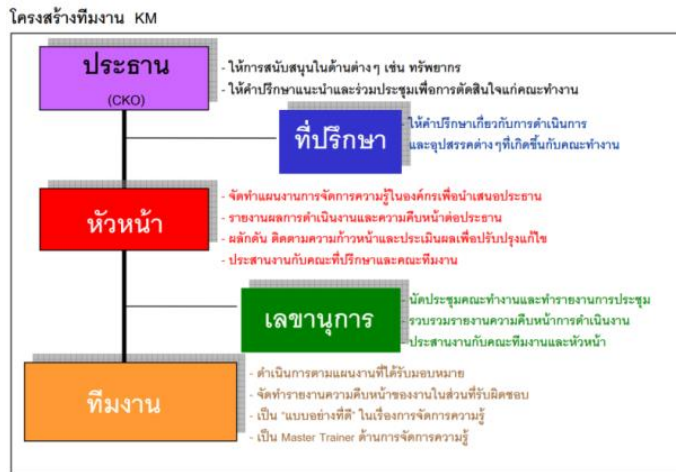
11. Equity การให้ความเสมอภาคโดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องมีเมตตาและความยุติธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

12. Stability of Tenure of Personnel บุคลากรจะต้องมีปริมาณและความรู้ความสามารถเพียงพอ สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้ตามต้องการ ไม่มีปัญหาการลาออก มีการวางแผนกำลังคนที่ดี สามารถจัดหาคนใหม่ทดแทนคนเก่าที่ออกไปได้ทัน่วงที

13. Initiative การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรขององค์การ ในการพัฒนางานใหม่ๆ

14. Esprit de Corps ความสามัคคีของทีมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ จากหลักการดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การเป็นส่วนหลักสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ขององค์กร โครงสร้างองค์การที่ดีและมีประสิทธิภาพสามารถทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ บรรลุและประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นองค์การการเรียนรู้ องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 8)





ภาพที่ 2.9 โครงสร้างทีมงาน KM

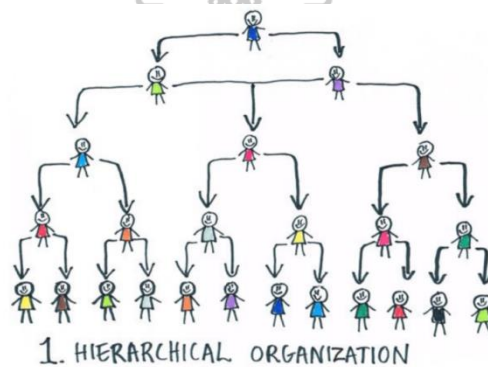
ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 24)

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547, น. 100-114) ได้กล่าวในหนังสือการจัดการ Management เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นระบบขององค์การ ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อควบคุมบุคลากรในองค์การให้ทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ สามารถแสดงในรูปแบบแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระหว่างตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์การ ว่าใครทำงานอะไรและรายงานแก่ใคร หรือมีใครเป็นผู้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งประเภทโครงสร้างองค์การออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม
 - 1.1 โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy)
 - 1.2 โครงสร้างแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structuer)
2. โครงสร้างองค์การแบบที่ไม่เป็นประเพณีนิยม
 - 2.1 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Organization)
 - 2.1 โครงสร้างแบบโครงการเฉพาะกิจ (Project Task Force)
 - 2.3 โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure)
3. โครงสร้างองค์การแบบสมัยใหม่
 - 3.1 องค์กรแนวราบ (Horizontal Organization)
 - 3.2 องค์กรแบบ Modular (Modular Organization)

3.3 องค์กรเสมือน (virtual Organization)

หน่วยงานภาครัฐหรือส่วนราชการของประเทศไทย จัดอยู่ในประเภทโครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยม ประเภทโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Max Weber ซึ่งกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และลดหลั่นกันคล้ายรูปพีระมิด (Pyramid) เช่นเดียวกับ โครงสร้างองค์กรแบบ Hierarchical Organization (PIA-MARIA THOREN, 2017) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ได้กำหนดเป็นลำดับชั้น ใช้การสื่อสารทางเดียว มีการทำงานร่วมกันเพียงเล็กน้อย ระหว่างหน่วยงานและส่วนต่างๆ ขององค์กร การตัดสินใจคือผู้บังคับบัญชา ด้านบนของสายบังคับบัญชานั้น ไม่มีการอภิปรายหรือพิจารณาว่าการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อทีมอย่างไร เมื่อมีสมาชิกมากขึ้น ลำดับชั้นจะมีมากขึ้น ทำให้โอกาสในการตัดสินใจร่วมหรือแสดงความคิดเห็นน้อยลงอย่างรวดเร็ว ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์กรแบบ Hierarchical Organization

ที่มา : Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees) (2017)

โครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กรเช่นเดียวกันซึ่งเป็นส่วนประกอบการจัดการโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดความเหมาะสม โครงสร้างองค์กร (structure) ควรมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (flexible) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ระบบการหมุนเวียนคน จะทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสาร

ที่กว้างขวางมากขึ้น และขจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ดี องค์กรต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน (พยัคฆ์ วุฒิรงค์, 2555, อ้างถึงใน อภามาสา นิโครธา, 2561, น. 41)

วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559, น. 62) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย กล่าวสรุปว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเอื้อต่อการจัดการความรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการเผยแพร่ความรู้ อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของรัฐบาล โดยสรุปพบว่า จากการสำรวจมีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ของรัฐบาลประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยโครงสร้างองค์การ เป็นกลุ่มปัจจัยสำคัญรองลงมาในการจัดการความรู้ของรัฐบาลส่งผลให้ประสบผลสำเร็จร้อยละ 50 อย่างไรก็ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นความเห็นที่มีนัยสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม โครงสร้างองค์การไม่สำคัญเท่ากับการทราบที่ “ใครเป็นใคร” ในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งกว่าที่จะส่งผลทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

Azizah Nurfauziah Yusril and Evy Nurmiati (2021, INTRODUCTION) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรู้พึงทำให้เกิดความก้าวหน้าองค์กรนั่นเอง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ ความรู้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ภายในองค์กร ควบคู่ไปกับโครงสร้างพื้นฐานที่ดี จะเป็นตัวช่วยสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูล และองค์กรสามารถกำหนดเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยคนสองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างร่วมกัน องค์กรใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดรวมถึงใช้โครงสร้างพื้นฐานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (A Ambarwati, p. 2018) อ้างถึงใน Azizah Nurfauziah Yusril and Evy Nurmiati (2021, น. 228) ซึ่งการจัดการความรู้ คือ การได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการเปิดใช้งานการจัดการความรู้ 4 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และการวัดผล โดยความไว้วางใจมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

Peyman Akhavan, Mostafa Jafari, and Mohammad Fathian (2005) ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยความล้มเหลวของการดำเนินการระบบจัดการความรู้ในองค์กร (Exploring the Failure Factors of Implementing Knowledge Management System in the Organizations) กล่าวโดยสรุป

ได้ว่า การขาดความร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กรและการจัดการความรู้เป็นทีม เป็นปัจจัยหนึ่งของความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งเราควรพิจารณาเหตุผลหลักของเรื่องดังกล่าว เช่น ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ขาดการสนับสนุนที่โปร่งใสในการจัดการระหว่างพนักงาน

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 2011) อ้างถึงใน สายสุดา เตียเจริญ, ณิชชา มณีวงศ์ และอาทิตา นกอยู่ (2561, น. 20) กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 16 ขั้นตอน ซึ่ง 1 ใน 16 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 10 การลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น

Olivier Serrat (2017) กล่าวไว้โดยสรุปว่า โครงสร้างองค์การการเรียนรู้ควรคำนึงถึงอุปสรรคทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างรอบคอบ หลีกเลี่ยงการพัฒนาของ “silos” และลดระดับลำดับขั้นที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด (“silos” คือ ระบบรูปแบบการทำงานแบบแยกพนักงานต่างๆ ตามแผนกที่ทำงาน โดยคนในองค์กรแต่ละคนหรือแต่ละทีมทำงานในส่วนของตัวเอง ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่สนใจใคร ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำลงกว่าที่ควรจะเป็น) (สืบค้นออนไลน์ <https://teachme-biz.com/blog/breaking-down-silos-between-teams/> และ <https://experience.dropbox.com/th-th/resources/breaking-down-silos-between-teams> สืบค้นเมื่อ 16 กย. 65) โครงสร้างองค์การการเรียนรู้ซึ่งระบบการสื่อสารใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติระดับเดียวกัน แบบด้านข้างขนานระนาบเดียวกัน และความรู้ข้ามขอบเขตโครงสร้างที่เป็นทางการในองค์กรที่กระจายอำนาจและกระจายตามความเหมาะสมทางภูมิศาสตร์ ต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้การสื่อสาร ถึงส่งเสริมการสื่อสารด้านข้างและเอาชนะอันตรายที่เพิ่มขึ้นของการพัฒนา “silos”

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างการจัดการความรู้ คือ โครงสร้างองค์การหรือโครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นภายในใช้สำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดบทบาทการบริหารจัดการหรือกำหนดระบบโครงสร้างพื้นฐานบุคลากรแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ลักษณะทีมงาน ไว้เพื่อให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร สามารถกำหนดเป็นความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขึ้นมาโดยตรง และคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรอย่างมีสัมพันธภาพเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน อาจอยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถแลกเปลี่ยนในระนาบเดียวกันหรือต่างระดับได้

2.6 สมรรถนะบุคคลกร

Spencer and Spencer ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2563, น. 337 – 339) มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นสิ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristics) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ และเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานด้วย

2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally related) กล่าวคือ สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

ซึ่งตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สมรรถนะมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านการบริหารงาน เป็นต้น

2. ทักษะต่างๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษ ในด้านต่างๆ ที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการจัดเอกสาร ทักษะการฉีควัคซีน ทักษะการนำเสนอข่าว ทักษะการซ่อมคอมพิวเตอร์ ทักษะการเก็บข้อมูล เป็นต้น

3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นที่เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติมักจะต้องทำตามคำสั่งหรือขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

4. ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self - image) คือ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตนเอง แสดงออกมาในรูปแบบทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาได้ หรือการยึดถือค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม การมุ่งมั่นในการเป็นคนซื่อสัตย์ เป็นต้น

5. อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน การทำพฤติกรรมซ้ำๆ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเดิมๆ เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล สามารถอธิบายถึงบุคคลคนนั้นได้ เช่น การเป็นที่น่าเคารพเป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้เอื้อเฟื้อ เป็นผู้มีเมตตา มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น

6. แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตน อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ เช่น แรงจูงใจในการมุ่งทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ แรงจูงใจมุ่งอำนาจ แรงจูงใจในการใฝ่ในการสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น

ความสามารถหรือทักษะของบุคลากร จึงเป็นส่วนประกอบที่จะส่งเสริมให้งานขององค์การบรรลุผลปรากฏออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นๆ ความสามารถหรือทักษะนี้ เรียกว่า สมรรถนะ โดยจะอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคนไม่เหมือนกัน เป็นความรู้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถที่ติดตัวแต่ละคน ซึ่งคนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะคนเท่านั้นที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้คนเป็นผู้เชี่ยวชาญที่นำข้อมูลมาแปลงเป็นความรู้อันมีค่าสำหรับการนำมาใช้กับตนเองและองค์กร โมเดล System Learning Organization มีระบบย่อยได้แก่ คน หรือบุคลากร มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย และชุมชน ซึ่งก้าวแรกสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการรักษาพนักงานในฐานะผู้มีสมรรถนะความสามารถในการเรียนรู้ โดยธรรมชาติ ซึ่งมีทักษะที่จำเป็นในการจัดการปัญหาและผู้ที่มีความรับผิดชอบและการรับรู้ (Michael J. Marquardt, p. 111 -118) สำนักงาน กพ. ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ในมาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ดังนี้ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ซึ่งแจ้งเวียนหนังสือให้หน่วยงานภาครัฐ กระทรวง กรม และจังหวัดทราบ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (สำนักงาน กพ., 2552) อีรศักดิ์ นรดี (2562, น. 141) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการจะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก รับผิดชอบในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่มีความจำเป็น

ทักษวัตี พันแสน (2561, น. 13-14) กล่าวถึงความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปหมายถึง ความรู้ ทักษะและเจตคติ คุณลักษณะที่แสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการเรียนรู้ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองสำหรับการเรียนรู้ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของสมรรถนะคือแนวคิดของ

ตนเอง ได้แก่ ทักษะคิดและค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยาหรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะนั้น แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้ระยะเวลานาน

พงษ์พัฒน์ วอทอง (2563, น. 40) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปหมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา สามารถวัดและสังเกตเห็นคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ จากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและลักษณะอื่นๆ ที่มีความโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นในองค์กรส่งผลให้มีการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ณิชน เชื้อปรานค์ และธีรพจน์ เวศพันธ์ (2560, น. 109-110) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ โดยสรุปพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพราะยิ่งถ้าบุคลากรมีสมรรถนะสูง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้ ก็จะส่งผลให้ภารกิจในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ โดยกองทัพอากาศให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ. 2551 - 2562 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2557) กลยุทธ์ที่ 2.6 คือ การพัฒนาสมรรถนะกำลังพล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ

วิไลวรรณ เสอารินทร์ (2561, น. 65-66) กล่าวถึงสมรรถนะไว้ โดยสรุปได้ว่าความสามารถหรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษ มีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ซึ่งในการศึกษาได้สรุปว่าความสามารถของครู หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรม จนมีทักษะ ความรู้และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพครูให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ครูมีความรู้ มีความสามารถ จะช่วยเสริมให้จัดการความรู้ของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบของความสามารถของครู ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ เพราะว่าครูมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้

กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อตนเองและต่อโรงเรียน การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผล จะต้องพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีระบบการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ มีทักษะความสามารถและความชำนาญเพิ่มขึ้น

พัชรินทร์ ขาวรุ่งเรือง (2560, น. 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความรอบรู้ สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมตามกรณีแวดล้อม มหาวิทยาลัยรังสิต โดยสรุปกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นองค์กรหนึ่งที่มีเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตและบุคลากร คุณภาพงาน องค์ความรู้และนวัตกรรมโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของสังคมธรรมาธิปไตย ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยเห็นได้จากการพัฒนาแผนดำเนินการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยรังสิต ฉบับ พ.ศ. 2555 - 2559 กำหนดในยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะด้านการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีเป้าประสงค์หนึ่งที่สำคัญคือ บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้และมีวินัยแห่งตน (Fifth Discipline) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และบุคลากรที่มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Competency)

เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์, เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, และสุพร เสี่ยนสลาย (2556, น. 50-59) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้เกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือด้านองค์การและด้านบุคคล โดยปัจจัย 7 ประการที่มีความสัมพันธ์กันสามารถทำสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ประสบผลสำเร็จในช่วง 5 - 6 ปี ที่ผ่านมา คือ กระบวนการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ สมรรถนะของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้

เสกสรรค์ สุนา ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ขาวสะอาด (2561, น. 401) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่ ตีพิมพ์ในวารสาร Vol.20 Special Issue (September - October) 2018 - JHSSRRU ซึ่งมีการกล่าวถึงความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร โดยสรุปได้กล่าวว่า องค์การภาครัฐก็ต้องปรับปรุงตนเองแนวใหม่เช่นกัน ทั้งด้านวิธีการคิด การทำงาน การลดงานประจำ ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน ลดงานเอกสาร และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน เรียกแนวคิดลักษณะนี้ว่า การปรับรีอระบบ “Reengineering” ได้แก่ การทบทวนแนวคิด การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การเสริมเทคโนโลยี และการฝึกฝนบุคลากร บุคลากรของภาครัฐต้องมีสมรรถนะในการทำงานในหลายด้าน เช่น การสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และความฉลาดรอบด้าน

ประภาพร พิมพ์พาศรีภิมย์ (2563, น. 13) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่มาจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ เป็นแรงจูงใจที่แสดงออกส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ปฏิบัติ ตามที่องค์กรต้องการ

พระมหาประจักษ์ พนาลัย (2563, น. 16) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปหมายถึง บุคลิกลักษณะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมา ภายนอกให้สังเกตเห็นได้ ซึ่งอาจจะเกิดได้จากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม และ ความหมายรวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทางความคิด เพื่อการปฏิบัติงาน ให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กรอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

พันเอกสิปปวัสน์ โมระกรานต์ (2561, น. 41) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปดังนี้ แนวคิดของ Spencer and Spencer / David C. McClelland / David D. Dubois, William j. Rothwell และ Boyatzis ให้คำจำกัดความของสมรรถนะที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ คุณลักษณะ พื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ อุปนิสัย (Trait) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้ สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดของ HAY Group และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากทักษะ ความรู้ ทำให้บุคคลกรในองค์กรปฏิบัติงานได้เกิดผลงานที่มีความ โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมนั้นได้ผลงานดีกว่าเพื่อน ร่วมงานคนอื่น ๆ และสามารถทำงานในสถานการณ์ที่มีความหลากหลายได้ดีกว่าเป็นอย่างดีและมี ประสิทธิภาพ

ศตวรรษ กล้าดิษฐ์ (2560, น. 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปคือ ขีดความสามารถอันเด่นชัดที่สุดในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ส่งผลให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดประสิทธิภาพสูงและมีส่วนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ อย่างมาก โดยองค์ประกอบด้วยทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องกรต้องการให้รู้หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับการ ทำงานหรือหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงาน เช่น มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องกรต้องการให้ทำหรือความสามารถ และมุ่งให้เกิดความ ชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงาน เช่น มีทักษะในการใช้งานเครื่องมือใหม่ๆ ที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนอยู่เป็นประจำ สม่่าเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญต่อการใช้งาน

3. ทักษะคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของต่างๆ ต่อบุคคล สถานการณ์ สถาบัน หรือข้อเสนอต่างๆ ที่จะยอมรับหรือปฏิเสธ ทำให้มีผลต่อบุคคลซึ่งพร้อมจะแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ในเชิงพฤติกรรมแบบเดียวกันเสมอ

สุทธาริณี ฤทัยวัฒนา (2563, น. 40) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปหมายถึง คุณลักษณะจำเป็นเชิงพฤติกรรมที่บุคคลต้องมี เพื่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ตามหน้าที่และเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจากความหมายของ competency หรือสมรรถนะที่เสนอไว้โดยเดวิด แมคเคลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะหรือความสามารถยังมีความหมายและนิยามอื่นๆ อีกด้วย อย่างเช่น คำว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self - efficacy) ความเชื่อในความสามารถ (capability beliefs) ศักยภาพ (potential) และความสามารถ (capability)

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะบุคลากร คือ ทักษะความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะวิธีการ ไหวพริบ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ภายในตัวบุคคลนั้นๆ เพื่อทำให้งานที่ปฏิบัติหรืองานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลสัมฤทธิ์ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ

3. บริบทสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นหน่วยงานภาครัฐ (ส่วนราชการส่วนภูมิภาค) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรมหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติมโดยรัฐบาลได้สถาปนากระทรวงวัฒนธรรมขึ้นมา เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 โดยมีกฎกระทรวงวัฒนธรรม แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม ให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา หน้าที่ 40 เล่มที่ 123 ตอนที่ 65 ก ราชกิจจานุเบกษา 21 มิถุนายน 2549 (www.ratchakitcha.soc.go.th สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2565) เพื่อดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่ของแต่ละจังหวัด

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม ในฐานะส่วนราชการในสังกัด (ส่วนราชการส่วนภูมิภาค) ซึ่งกระทรวงวัฒนธรรมได้รับโอนภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจ

หน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ส่วนที่ 15 กระทรวงวัฒนธรรม ตามมาตรา 119 - มาตรา 126 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2545) โดยมาตรา 120 บัญญัติว่า ให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการดังต่อไปนี้ มาเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

(1) สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เฉพาะ

(ก) กองนิติการ

(ข) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในส่วนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายส่งเสริมการศาสนา และวัฒนธรรม และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เฉพาะที่เกี่ยวข้องงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

(2) กรมการศาสนา เฉพาะ

(ก) หน่วยตรวจสอบภายใน

(ข) สำนักงานเลขานุการกรม

(ค) กองแผนงาน

(ง) กองศาสนาศึกษา

(3) กรมศิลปากร เฉพาะ

(ก) สำนักงานเลขานุการกรม

(ข) กองคลัง

(ค) กองการเจ้าหน้าที่

(ง) กองแผนงาน

(จ) สถาบันนาฏดุริยางคศิลป์

(ฉ) สถาบันศิลปกรรม

(ช) หอสมุดแห่งชาติ

(4) สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ เฉพาะ

(ก) กองกลาง

(ข) กองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

(ค) กองนโยบายและแผนวัฒนธรรม

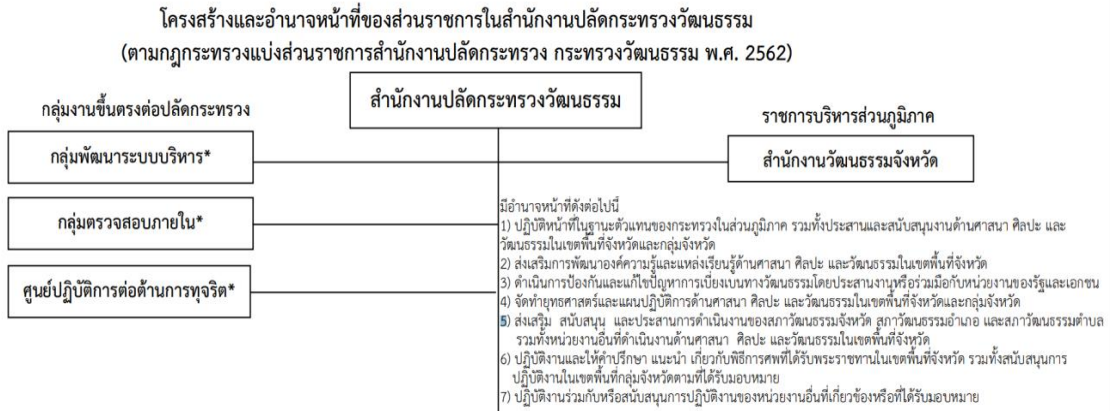
(ง) กองวัฒนธรรมสัมพันธ์

(จ) กองเอกชนสัมพันธ์

(ฉ) สถาบันวัฒนธรรมศึกษา

กรณีตาม (1) (ก) และ (2) ถึง (4) ให้โอนบางส่วนตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติ

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของกระทรวงวัฒนธรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมได้มอบภารกิจการปฏิบัติราชการดังกล่าวของกระทรวงให้แก่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อดำเนินการตามภารกิจระดับจังหวัดและอำเภอ



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2562)

ที่มา : ดัดแปลงจาก โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (<https://www.m-culture.go.th>)

จากภาพที่ 2.11 กระทรวงวัฒนธรรม ได้ประกาศใช้กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ.2565 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและเหมาะสมกับ สภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่และอำนาจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา หน้าที่ 3 เล่มที่ 136 ตอนที่ 134 ก ราชกิจจานุเบกษา 6 ธันวาคม 2562 (www.ratchakittha.soc.go.th สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2565) โดยกำหนด อำนาจและหน้าที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2562 ข้อ 15 ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งประสานและ สนับสนุน งานด้านศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด
2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่จังหวัด
3. ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมโดยประสานงาน หรือร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

4. จัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

5. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด

6. ปฏิบัติงานและให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับพิธีการศพที่ได้รับพระราชทานในเขตพื้นที่จังหวัด รวมทั้งสนับสนุนการ ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กลุ่มจังหวัดตามที่ได้รับมอบหมาย

7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีที่ตั้งอยู่ ณ ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน (หลังเดิม) ชั้น 1 ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในระดับจังหวัดของกระทรวงวัฒนธรรม ในการให้บริการประชาชนและ สนับสนุนส่งเสริมประชาชน กลุ่มบุคคล องค์กร ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกิจด้าน ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ในส่วนการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด และคำขวัญ (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน : <https://www.m-culture.go.th/maehongson> สืบค้น เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2565) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

“องค์กรคุณธรรม ร่วมคิดร่วมสร้างสรรค์ ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจวัฒนธรรมใหม่ สู่สังคมแห่งความสุข”

พันธกิจ

1. เติบโตทุนสถาบันหลักของชาติ สืบสานศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่งดงามของท้องถิ่น
2. ส่งเสริมเศรษฐกิจวัฒนธรรม เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและมูลค่าทางเศรษฐกิจ
3. ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน
4. เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม จิตสำนึก ค่านิยมเชิงบวก และคุณลักษณะของคนไทยที่พร้อมปรับตัวสู่อนาคต
5. ส่งเสริมการเรียนรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์ และการจัดการองค์ความรู้ทางวัฒนธรรม
6. บริหารจัดการงานศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพ และคุณธรรม

ค่านิยมองค์กร

4 ส. สร้างคน สร้างอัตลักษณ์ สร้างรายได้ สร้างความสุข

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม

1. เสริมพลังการเทิดทูนสถาบันหลักของชาติและการสืบสาน สร้างสรรค์วัฒนธรรม
อย่างยั่งยืน

2. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากด้วยมิติทางวัฒนธรรม และพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรม
วัฒนธรรม ให้สามารถแข่งขันได้

3. เสริมสร้างภาพลักษณ์ เกียรติภูมิและยกระดับบทบาทด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น

4. ปลุกจิตสำนึกและเสริมสร้างค่านิยมเชิงบวกสู่สังคมคุณธรรมในบริบทสังคมไทย

5. พัฒนาสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างเสริมการเรียนรู้และการสร้างสรรค์
งานด้านศิลปวัฒนธรรม

6. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการงานศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม สู่ระดับประเทศ

คำขวัญ

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ เสน่ห์ชาติพันธุ์หลากหลาย สร้างรายได้สู่ชุมชน ผู้คนดีมีความสุข

**สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม
ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด และคำขวัญ โดยเป็นไปตามกรอบหน้าที่และอำนาจดังนี้**

1. ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงวัฒนธรรมในส่วน
ภูมิภาค รวมทั้งดำเนินการประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
ในพื้นที่

2. ส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่

3. ดำเนินการป้องกันและแก้ไขการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรม โดยประสานหรือร่วมมือ
กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่

5. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัด
สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล ทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและ
วัฒนธรรมในเขตพื้นที่

6. ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้
เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

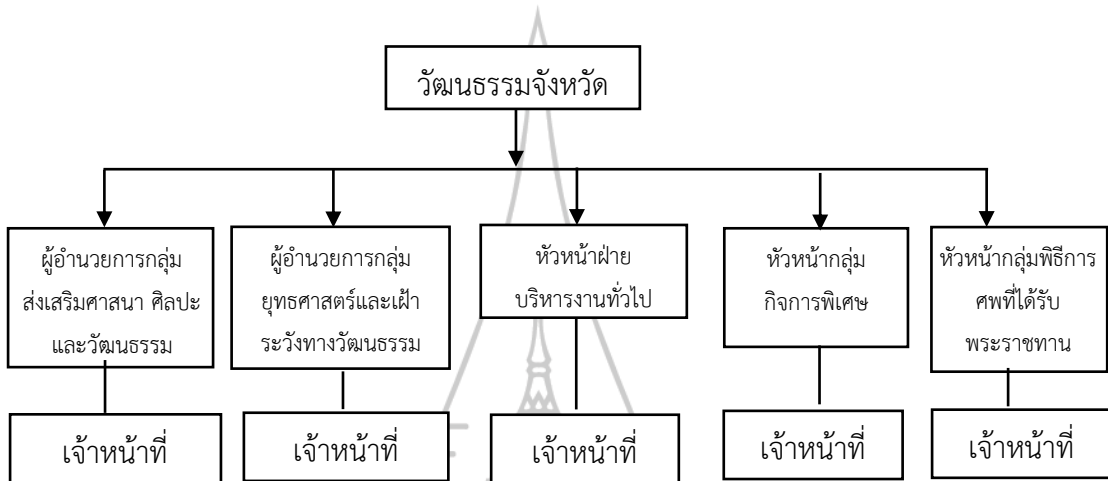
7. ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ
มอบหมาย

นอกเหนือจากภารกิจตามอำนาจหน้าที่การปฏิบัติราชการ อันภาพรวมของการดำเนินงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 7 ประการข้างต้นแล้ว การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน อาทิ การบริหารทรัพยากรของหน่วยงาน การบริหารกลุ่มงาน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ ตามระบบของทางราชการ ซึ่งการดำเนินงาน หรือการบริหารงานเหล่านี้ ขึ้นอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารสำนักงาน ผู้ซึ่งมีอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ความเป็นอิสระและขอบเขตการบริหารงาน ถูกกำหนดจากนโยบายและคำสั่งของผู้บริหารองค์การ ระดับสูงกว่าขึ้นไปเป็นลำดับชั้น การตัดสินใจและการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมของพื้นที่ซึ่งแตกต่างหลายหลาย ทั้งด้านภูมิศาสตร์ ด้านสังคม ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี โดยเฉพาะชุมชน หรือกลุ่มคนในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีชาติพันธุ์ที่มีความหลากหลาย มีอัตลักษณ์เฉพาะ ซึ่งการมอบนโยบายหรือคำสั่งตามระบบราชการ เพื่อให้ปฏิบัติงานในพื้นที่โดยภาพรวมบางพื้นที่ไม่เอื้ออำนวยสำหรับการจัดกิจกรรม/โครงการตามนโยบาย การปฏิบัติงานจึงถูกจำกัดอิสระในการบริหารเพราะต้องกระทำตามกรอบกำหนดของรัฐบาล กระทรวง กรม ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไม่เต็มประสิทธิภาพตามความต้องการในระดับพื้นที่ และการดำเนินงานตามนโยบายและคำสั่งบางประการอาจไม่เหมาะสมกับบางพื้นที่ หรือไม่สามารถดำเนินงานให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่สูญเสีย หรือการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอกับการดำเนินงานด้วยเงื่อนไขพิเศษของบริบทด้านพื้นที่ เนื่องจากข้อจำกัดต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมา ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารงานด้านบุคคลในหน่วยงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานบุคคลากรอย่างไร เพื่อให้ภารกิจการงานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด เกิดประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด ภายใต้บุคลากรที่มีจำกัด จึงเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



จากภาพที่ 2.13 สามารถจัดรูปแบบผังโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



อัตรากำลังบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดำรงตำแหน่ง

ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 จำนวนทั้งสิ้น 45 คน

1. ผู้บริหารสำนักงาน จำนวน 1 คน ตำแหน่ง วัฒนธรรมจังหวัด (ระดับอำนาจการสูง)
2. กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม จำนวน 7 คน ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้อำนวยการกลุ่ม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการพิเศษ) จำนวน 1 คน
 - 2.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
 - 2.2.1 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการ) จำนวน 1 คน
 - 2.2.2 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 4 คน
 - 2.2.3 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (พนักงานราชการเฉพาะกิจ) จำนวน 1 คน
3. กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม จำนวน 6 คน ประกอบด้วย
 - 3.1 ผู้อำนวยการกลุ่ม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการพิเศษ) จำนวน 1 คน
 - 3.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
 - 3.2.1 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการ) จำนวน 2 คน
 - 3.2.2 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 2 คน
 - 3.2.3 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (พนักงานราชการเฉพาะกิจ) จำนวน 1 คน

4. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 9 คน ประกอบด้วย
- 4.1 ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 2 คน
 - 4.2 ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี (พนักงานราชการเฉพาะกิจ) จำนวน 1 คน
 - 4.3 ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป (พนักงานราชการเฉพาะกิจ) จำนวน 2 คน
 - 4.4 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 4.5 ตำแหน่ง พนักงานทำความสะอาด (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 4.6 ตำแหน่ง พนักงานขับรถ (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 4.7 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
5. กลุ่มกิจการพิเศษ จำนวน 4 คน ประกอบด้วย
- 5.1 หัวหน้ากลุ่มกิจการพิเศษ จำนวน 1 คน (หมายเหตุ บุคลากร จากกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ระดับชำนาญการ มาดำรงตำแหน่ง 1 คน)
 - 5.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน (หมายเหตุ บุคลากร จากกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ระดับปฏิบัติการ มาดำรงตำแหน่ง 1 คนและจากกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ระดับปฏิบัติการ มาดำรงตำแหน่ง 1 คน)
 - 5.3 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (พนักงานราชการเฉพาะกิจ) จำนวน 1 คน (หมายเหตุ บุคลากรมาจากกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม จำนวน 2 คน ตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการ) จำนวน 1 คน ตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน และบุคลากรมาจากกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน และตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรม (พนักงานราชการ) จำนวน 1 คน
6. หัวหน้ากลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 21 คน ประกอบด้วย
- 6.1 หัวหน้ากลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน
 - 6.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน
 - 6.3 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (พนักงานราชการ) จำนวน 4 คน
 - 6.4 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 10 คน
 - 6.5 ตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์บรรทุก 6 ล้อ (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 6.6 ตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์ 4 ล้อ (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 6.7 ตำแหน่ง พนักงานซักรีด (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 6.8 ตำแหน่ง พนักงานรักษาความปลอดภัย (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 2 คน

บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดำรงตำแหน่ง

ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2565 จำนวนทั้งสิ้น 36 คน

1. ผู้บริหารสำนักงาน จำนวน 1 คน ได้แก่ วัฒนธรรมจังหวัด (ระดับอำนาจการสูง)
 2. กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม จำนวน 6 คน ได้แก่
 - 2.1 ผู้อำนวยการกลุ่ม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการพิเศษ) จำนวน 1 คน
 - 2.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
 - 2.2.1 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการ) จำนวน 1 คน
 - 2.2.2 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 4 คน
 3. กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม จำนวน 3 คน ได้แก่
 - 3.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
 - 3.1.1 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการ) จำนวน 2 คน
 - 3.1.2 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน
 4. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 6 คน ได้แก่
 - 4.1 ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไป (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 2 คน
 - 4.2 ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน
 - 4.3 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 4.4 ตำแหน่ง พนักงานขับรถ (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 - 4.5 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
 5. กลุ่มกิจการพิเศษ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย
 - 5.1 หัวหน้ากลุ่มกิจการพิเศษ จำนวน 1 คน (หมายเหตุ บุคลากร จากกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ระดับชำนาญการ มาดำรงตำแหน่ง 1 คน)
 - 5.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน (หมายเหตุ บุคลากร จากกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ระดับปฏิบัติการ มาดำรงตำแหน่ง 1 คน และจากกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ระดับปฏิบัติการ มาดำรงตำแหน่ง 1 คน)
- (หมายเหตุ บุคลากรมาจากกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม จำนวน 2 คน ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับชำนาญการ) จำนวน 1 คน ตำแหน่งนักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน และบุคลากรมาจากกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน

6. หัวหน้ากลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 21 คน ได้แก่
- 6.1 หัวหน้ากลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน
- 6.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (ระดับปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน
- 6.3 ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรม (พนักงานราชการ) จำนวน 4 คน
- 6.4 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 10 คน
- 6.5 ตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์บรรทุก 6 ล้อ (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
- 6.6 ตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์ 4 ล้อ (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
- 6.7 ตำแหน่ง พนักงานซักรีด (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 1 คน
- 6.8 ตำแหน่ง พนักงานรักษาความปลอดภัย (พนักงานจ้างเหมา) จำนวน 2 คน

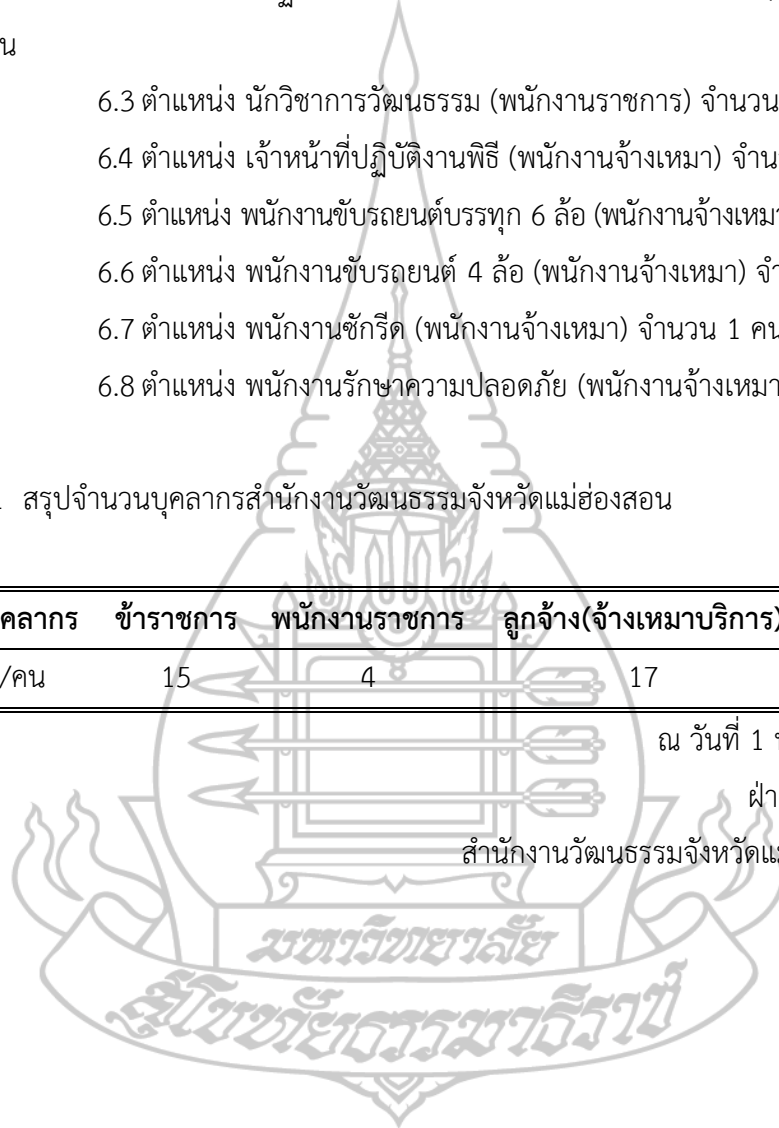
ตารางที่ 2.1 สรุปจำนวนบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ประเภทบุคลากร	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้าง(จ้างเหมาบริการ)	รวม
จำนวน/คน	15	4	17	36

ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2565

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (2565)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
3. การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้วิธีศึกษาจากข้อมูลเอกสาร ตำรา รายงานผลการปฏิบัติราชการ ข้อมูลดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และข้อมูลอื่นๆ (documentary search) สิ่งพิมพ์ บทความ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การประชุมกลุ่มย่อย (สนทนากลุ่มย่อย) (focus group discussion - FGD) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พนักงานราชการ ลูกจ้าง (จ้างเหมาบริการ) ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และถือเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมซึ่งเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในการวิจัยครั้งนี้

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 29 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) จากโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนฐานะเป็นผู้บังคับบัญชามีหน้าที่กำกับดูแลผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 4 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (สนทนากลุ่มย่อย) (focus group discussion - FGD) โดยแบ่งกลุ่มประชุมกลุ่มย่อยด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 กลุ่ม จากโครงสร้างการแบ่งกลุ่มปฏิบัติงานภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 4 กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน เนื่องจาก กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเหลือเพียง 1 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) จึงนำมารวมกับประชากรกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 4 รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน ทั้งนี้ตามโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งมีกลุ่มกิจการพิเศษ อีก 1 กลุ่มงาน เนื่องด้วยสาเหตุบุคลากรตามโครงสร้างดังกล่าวเป็นบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ซ้ำอยู่ในกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมและกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

2. กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง ปฏิบัติงานช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2565

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ผู้วิจัยนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก 2) แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) ผู้วิจัยออกแบบแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open - end question) ซึ่งมีวิธีสร้างเครื่องมือวิจัย ดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขตเป้าหมายในการสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและสำหรับสำรวจ

2. ศึกษาและวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พิจารณารายละเอียดบริบทต่างๆ และสังเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ข้อความของแบบคำถามทั้ง 2 ประเภท ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3. นำข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์ กำหนดแนวคิดใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

4. สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย

5. นำเครื่องมือให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้คำแนะนำ จากนั้นนำเครื่องมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ จำนวน 3 คน ได้แก่ 1. ดร.ธรรศ ศรีรัตนบัลล์ รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 2. ดร.อรุณี อินเทพ หัวหน้าสำนักงานสำนักวิชาบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 3. นายประเสริฐ ประดิษฐ์ ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวัฒนธรรม เพื่อให้ครอบคลุมและตรงในด้านเนื้อหา รูปแบบ และภาษาของเครื่องมือ

6. ดำเนินการตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

นำแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบคำถามการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) มาหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง โดยเลือกข้อความในการสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อความในการประชุมกลุ่มย่อย ที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ โดยคำถามที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่า IOC ที่ได้จากการคำนวณการให้ค่าประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ เท่ากับ 1.0 ทุกคำถามของแบบคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบคำถามการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) จากนั้นนำไปใช้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะบริบทคล้ายคลึงกันซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยแบ่งเป็นแบบข้อความการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 2 คน และแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) จำนวน 1 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน จากนั้นเสนอผลการนำไปใช้ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลการทำวิจัย

7. หลังจากเสนอผลการนำไปใช้ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาได้ปรับปรุงตามคำแนะนำ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลการทำวิจัย จากนั้นทำสำเนาแบบคำถามเพื่อเก็บข้อมูลจริงภาคสนามต่อไป

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. ใช้แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview - IDI) เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อำนาจการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดข้อความแบ่งเป็นตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป มีรายละเอียดดังนี้

- อายุ ระดับวุฒิการศึกษาสูงสุด อายุราชการ ตำแหน่ง มีหน้าที่รับผิดชอบ และประวัติการรับราชการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีรายละเอียดดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็น หรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ของข้อมูล ชุดข้อมูลความรู้ องค์กรความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบกระดาษ เอกสาร หนังสือ การบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตออนไลน์ หรืออยู่ติดตัวบุคลากรขององค์กร ที่มีอยู่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จสำหรับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง ผู้มีลักษณะอำนาจอิทธิพลพิเศษในพฤติกรรมแสดงออกสามารถ จูงใจ โน้มน้าว สมาชิกกลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตามด้วยความยินยอมอย่างเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสมาชิกกลุ่มหรือบุคคล

2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นแบบแผน แบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กร ในลักษณะการประพฤติปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูล ข้อความ สัญลักษณ์ ข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาประมวลผล รับส่ง เผยแพร่สื่อสาร แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ทั้งระบบออฟไลน์และระบบออนไลน์

2.4 โครงสร้างการจัดการความรู้ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการระบบ โครงสร้างขององค์กร เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งกำหนดเป็นความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกันและกัน เกิดองค์ความรู้ขึ้น

2.5 สมรรถนะบุคลากร ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะในตัวอย่างเป็น ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ซึ่งอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกทางพฤติกรรม แต่สามารถผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง หรือข้อเสนอแนะ สำหรับการจัดการความรู้ ของสำนักงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างไร ให้ประสบผลสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำ

3.2 วัฒนธรรมองค์กร

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.4 โครงสร้างการจัดการความรู้

3.5 สมรรถนะบุคลากร

4. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง หรือข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อความแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก
(in - depth interview - IDI) กับวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อความแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview - IDI) ภายใต้วัตถุประสงค์การวิจัย
<p>1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 1. ท่านมีความคิดเห็น หรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ของข้อมูลชุดข้อมูลความรู้ องค์ความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบกระดาษ เอกสาร หนังสือ การบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต ออนไลน์ หรืออยู่ติดตัวบุคลากรขององค์กร ที่มีอยู่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p> <p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 4. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง หรือข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 2. ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จสำหรับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p>
<p>3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 3. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร สำหรับปัจจัยการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p>

2. แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.2 ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่จะสามารถทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ

3. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร สำหรับปัจจัยการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำ

3.2 วัฒนธรรมองค์กร

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.4 โครงสร้างการจัดการความรู้

3.5 สมรรถนะบุคลากร

4. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้

4.1 ภาวะผู้นำ

4.2 วัฒนธรรมองค์กร

4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4.4 โครงสร้างการจัดการความรู้

4.5 สมรรถนะบุคลากร

5. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้ประสบความสำเร็จ

6. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) กับวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อคำถามแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) ภายใต้วัตถุประสงค์การวิจัย
1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	ข้อที่ 1. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ข้อที่ 3. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรสำหรับปัจจัยการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้ 3.1 ภาวะผู้นำ 3.2 วัฒนธรรมองค์กร 3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3.4 โครงสร้างการจัดการความรู้ 3.5 สมรรถนะบุคลากร
2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	ข้อที่ 2. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยที่จะสามารถทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ ข้อที่ 4. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้ 4.1 ภาวะผู้นำ 4.2 วัฒนธรรมองค์กร 4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4.4 โครงสร้างการจัดการความรู้ 4.5 สมรรถนะบุคลากร

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อคำถามแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) ภายใต้วัตถุประสงค์การวิจัย
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	ข้อที่ 5. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้ประสบผลสำเร็จ

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยนำไปประสานกับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลทำการวิจัยในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

5.2 ผู้วิจัยประสานงานกับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในการขอเอกสารข้อมูลงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และข้อมูลการดำเนินงานและขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้เวลาในการประสานงานสืบค้นรวบรวมและศึกษาเอกสารระหว่างวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง 30 เมษายน 2566

5.3 ผู้วิจัยประสานงานกับบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยนัดหมายการขอสัมภาษณ์เชิงลึก ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 4 คน ระหว่างวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง 1 มีนาคม 2566 และนัดหมายการประชุมกลุ่มย่อย ระดับผู้ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย จำนวน 4 กลุ่ม ระหว่างวันที่ 3 มีนาคม 2566 ถึง 11 เมษายน 2566

5.4 ผู้วิจัยทำการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อย และจัดทำรายงานบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก รายงานบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย ระหว่างวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง วันที่ 22 พฤษภาคม 2566

5.5 ผู้วิจัยนำเอกสารข้อมูลงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และข้อมูลการดำเนินงาน และขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอนที่ได้จากการสืบค้นรวบรวมและศึกษา ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ ของเอกสารข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ ของรายงานบันทึกจากการถอดเทป การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย

5.6 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากเอกสาร รายงานบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก รายงานบันทึกการประชุมกลุ่มย่อยไปวิเคราะห์

6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำวัตถุประสงค การวิจัยเป็นหลัก วิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อย โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) ด้วยวิธีการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วนำ ข้อมูลเอกสารมาใช้เป็นฐานการพิจารณา และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลจากการประชุม กลุ่มย่อยมาพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้อาจสอดคล้องกันหรือไม่ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสร้างข้อสรุป (Qualitative Data Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและ แบบการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลและมีการตรวจสอบ ข้อมูลแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การหารูปแบบพฤติกรรมและหาข้อเท็จจริง
2. การให้คำอธิบายหรือให้ความหมายแก่พฤติกรรมและข้อเท็จจริง

ขั้นตอนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. การหารูปแบบพฤติกรรมและหาข้อเท็จจริง

1.1 การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing Interview) ห้ามมีการข้ามประโยคบางประโยคที่ผู้วิจัยตัดสินใจว่า “ไม่มีความสำคัญ” เพราะข้อมูล บางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบในภายหลังได้

1.2 การจัดเตรียมข้อมูล (Data Management) ด้วยการจัดบันทึกข้อมูลต่างๆ (Notetaking) ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีการต่างๆ ทั้งข้อมูลเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์ เชิงลึก ข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย โดยข้อมูลที่จัดบันทึกจัดเก็บเป็นลักษณะ เอกสาร ไฟล์บันทึกเสียง และนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.3 การให้รหัส (Coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categoring) หรือการทำดัชนีข้อมูล (Indexing) เป็นการเลือกคำ ประโยค แนวคิด จากการเก็บข้อมูลมาใช้เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล โดยดัชนีข้อมูลนี้อาจเป็นคำ (Words) เป็นประโยค (Sentences) เป็นแนวคิด (Concept)

2. การให้คำอธิบายหรือให้ความหมายแก่พฤติกรรมและข้อเท็จจริง

2.1 การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูล (Memoing Data Reduction) การทำข้อสรุปชั่วคราวทดลองเขียนข้อสรุปแต่ละเรื่อง จัดการทำข้อสรุปชั่วคราวเพื่อลดขนาดข้อมูล และกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไป

2.2 การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ (Displaying Data for Analysis and Presentation) โดยนำข้อสรุปย่อยๆ มาเชื่อมโยงกัน เพื่อหาข้อสรุปซึ่งจะตอบปัญหา การวิจัย อาทิ ตารางบรรจุนี้อาหา (Matrices) เครือข่ายของเหตุและผล (Causal Network) จัดแบ่งประเภทของคำ ความคิดความเชื่อ (Taxonomies or Ethnoscifications) เป็นต้น

2.3 การประมวลผลและสรุปข้อเท็จจริง (Drawing and Verifying Conclusions) ได้แก่ การค้นหาแบบแผน การจัดกลุ่ม การวิเคราะห์ปัจจัย การระบุความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ การเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎี กับสิ่งที่ค้นพบ การสร้างบทสรุปขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่เป็นข้อสรุปย่อยประกอบกับความรู้สึทวิพยาการ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์

2.4 การพิสูจน์บทสรุป ด้วยการโยงข้อสรุปเชิงนามธรรมกลับไปสู่รูปธรรม เพื่อแน่ใจว่าบทสรุปที่ทำไว้นั้นเหมาะสมดีแล้ว มีความน่าเชื่อถือ ยืนยันความถูกต้องของข้อสรุป ได้แก่ การตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อมูลจากแหล่งที่เป็นตัวแทนข้อมูลแบบสามเส้าจากข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บรูปแบบเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย ประเมินคุณภาพของข้อมูล และตรวจสอบบทสรุปที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล เมื่อบทสรุปที่ได้มีความเหมาะสม น่าเชื่อถือ จึงทำเป็นรายงานเผยแพร่ต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 4 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 5 ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยสรุป ดังนี้

1. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้สถาปนากระทรวงวัฒนธรรมขึ้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ต่อเนื่องจากการรับโอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เฉพาะส่วน

ที่เกี่ยวกับฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และศึกษาธิการอำเภอ เฉพาะที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ตามที่สำนักงานงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม หน่วยงานต้นสังกัดได้มอบภารกิจการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาให้แก่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อดำเนินการตามภารกิจระดับจังหวัดและอำเภอ และต่อมาการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่ปรากฏหลักฐานที่แน่ชัด สำหรับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน อาศัยอำนาจหน้าที่ตามประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ซึ่งมีการให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในพื้นที่จังหวัดแต่ละจังหวัด โดยมีบทบัญญัติกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ว่าด้วยการให้อำนาจหน้าที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในการส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด ปรากฏในเอกสารรายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ข้อที่ 2.6.1 ข้อย่อยที่ 2.6.1.2 (คณะผู้วิจัย สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2554, น. 48-49) เพื่อเป็นการกำหนดอำนาจการดำเนินภารกิจให้กับหน่วยงานส่วนภูมิภาคสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมอันเปรียบเสมือนตัวแทนของกระทรวงที่ตั้งอยู่ในพื้นที่แต่ละจังหวัดสำหรับการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ด้วยการนำเอาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ที่มีปรากฏอยู่ของจังหวัดแต่ละจังหวัดมาเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ที่มีดังกล่าวให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์สาธารณะแก่ประชาชนโดยทั่วไป รวมถึงหน่วยงานภาคเอกชนหรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ทั้งนี้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังไม่มีหลักฐานปรากฏแน่ชัดในที่บ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรได้มีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรหรือมีการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างมีแบบแผน ขั้นตอน วิธีการ แนวทาง หรือผังขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

2. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการกำหนดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ไว้เป็นประเด็นพันธกิจของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในข้อ 4 บริหารจัดการองค์ความรู้และมรดกศิลปวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์แก่สังคมไทย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ข้อ 2 บริหารจัดการองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นในจังหวัดแม่ฮ่องสอน (คณะผู้วิจัย สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2554, น. 53-54)

3. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร ไว้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปรากฏตามเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน ศาสนา ศิลปะ

และวัฒนธรรม สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ซึ่งกำหนดไว้ในประเด็นพันธกิจ ข้อที่ 4 การบริหารจัดการองค์ความรู้และมรดกศิลปวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์แก่สังคมไทย (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2557, น. 16)

4. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานโดยกำหนดมีพันธกิจ ข้อที่ 5. บริหารจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ตามยุทธศาสตร์ข้อที่ 5. ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2563, น.53) ต่อมาในปี พ.ศ. 2565 กระทรวงวัฒนธรรม หน่วยงานต้นสังกัดได้ปรับปรุงแก้ไขอำนาจหน้าที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและเหมาะสมกับสภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2565 ทำให้การปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่และอำนาจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เห็นได้ว่าสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ยังคงให้สำคัญกับการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในเรื่องการจัดการความรู้ โดยการกำหนดเชิงนโยบายอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา ดังปรากฏในประกาศราชกิจจานุเบกษา หน้าที่ 3 เล่มที่ 136 ตอนที่ 134 ก ราชกิจจานุเบกษา 6 ธันวาคม 2562 ข้อที่ 15 ข้อย่อยที่ 2) ส่งเสริมการพัฒนางานองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่จังหวัด การจัดการความรู้ในการพัฒนางานองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

5. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ถึงปัจจุบัน สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยังคงกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ไว้ในแผนปฏิบัติราชการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โดยมีการกำหนดประเด็นพันธกิจ ข้อที่ 5. บริหารจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และปรับยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อที่ 5 พัฒนาสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างสรรค์งานด้านศิลปวัฒนธรรม (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2566, น. 55)

ทั้งนี้การจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมยังคงอยู่ในรูปแบบจำแนกได้เพียง 2 ลักษณะ คือ 1) การจัดการความรู้ในลักษณะการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามที่ได้ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ในจัดทำเอกสารโครงการ การดำเนินงาน และการรายงานผลการดำเนินโครงการ 2) การจัดการความรู้ในลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวก็เป็นไปตามโครงการและกิจกรรมที่

กำหนดให้มีกิจกรรมการจัดทำองค์ความรู้ไว้ โดยมีกระบวนการตามระบบราชการในการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ การรวบรวม การเก็บข้อมูล การถ่ายทอดและเผยแพร่ ข้อมูลในรูปแบบหนังสือ ทั้งแบบรูปเล่มและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book) ทางสื่อออนไลน์ กิจกรรมดังกล่าวจะถูกกำหนดขึ้นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งไว้ในโครงการที่ดำเนินการเป็นครั้งๆ การจัดการความรู้ของบุคลากรภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนหรือการจัดทำองค์ความรู้ในรูปแบบการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม มีวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดำเนินงานด้วยการจัดทำกิจกรรม/โครงการ ซึ่งใช้ขั้นตอนวิธีการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนวิธีการ โดยไม่ได้มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้บุคลากรในองค์กรนัก รูปแบบการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการของสำนักงานวัฒนธรรม จะอาศัยความคิดของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ไม่มีขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงานอันเป็นรูปแบบหรือแนวทางเป็นมาตรฐานขั้นตอนปฏิบัติชัดเจนไว้โดยเฉพาะ มีเพียงการกำหนดกิจกรรมไว้ให้ดำเนินการตามจุดประสงค์โครงการเท่านั้น สำหรับขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน ในลักษณะรายละเอียดที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ปรากฏ ทั้งนี้เนื่องด้วยการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความหลากหลาย และการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม หน่วยงานต้นสังกัดเอง หรือการได้รับจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานระดับกรมอื่นๆ ในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม มีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินงานมาโดยสังเขป หรือแม้แต่การกำหนดแนวทางขึ้นเองตามนโยบายของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรขณะนั้น การดำเนินงานและขั้นตอนการดำเนินงานจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน ทำให้วิธีการดำเนินงานและขั้นตอนการดำเนินงานมีความแตกต่างและเกิดความไม่แน่นอนและชัดเจน

จากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แต่ละโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานระดับกรมอื่นๆ ในกระทรวงวัฒนธรรม หรือตามนโยบายผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจ ซึ่งบางครั้งได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานมาจากหน่วยงานดังกล่าวแล้ว สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงเพียงมอบหมายเจ้าหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบได้ปฏิบัติตาม แต่บางโครงการ/กิจกรรม มิได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือขั้นตอนมาให้ มีเพียงการแจ้งให้ดำเนินกิจกรรม/โครงการตามวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่ได้โอนจัดสรรงบประมาณมาเพื่อดำเนินงานแทนเท่านั้น เมื่อไม่มีการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานการดำเนินงานและขั้นตอนวิธีการจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรและบุคลากรผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

โครงการ/กิจกรรมนั้นๆ แต่ละโครงการ/กิจกรรม จึงมีความแตกต่างสำหรับการพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงาน ที่กำหนดขึ้นเองจากผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการนั้นๆ ได้ที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การกำหนดการดำเนินงานและขั้นตอนวิธีการดำเนินงานสำหรับโครงการ/กิจกรรมดังกล่าว จึงเป็นการกำหนดหน้าที่ ตามการมอบหมายภารกิจหน้าที่งานให้กับบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำน้องการ ซึ่งรวมถึงการจัดการความรู้ขององค์กรด้วยที่ยังคงไม่ได้มุ่งเน้นความสำคัญของการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างเต็มที่ ซึ่งปรากฏการกำหนดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรและแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมไว้เล็กน้อยตามรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2564, น. 243-245) ดังต่อไปนี้

การจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

1. อัตรากำลังของหน่วยงาน

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีโครงสร้างและหน้าที่ของการบริหารงาน โดยจัดแบ่งงานเป็น 1 ฝ่าย และ 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป
- 1.2 กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
- 1.3 กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 1.4 กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน
- 1.5 กลุ่มกิจการพิเศษ

2. การมอบหมายงาน

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ดำเนินการมอบหมายงานให้บุคลากรในสำนักงาน โดยการจัดทำเป็นคำสั่งเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

3. การปฏิบัติหน้าที่

บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการดำเนินงาน โดยมีผลการดำเนินงานวัดได้จากผลสำเร็จของงาน/โครงการ มีการประเมินผลสำเร็จของงาน ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

การพัฒนาบุคลากร

1. มีการพัฒนาบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการพัฒนาบุคลากร รายละเอียดดังนี้

1.1 ให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่หน่วยงานในพื้นที่ได้มีการจัดอบรม เช่น งานด้านพัสดุ งานด้านการเงิน และจัดส่งบุคลากรไปอบรมที่อื่นตามความจำเป็น เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ

1.2 มีการพัฒนาบุคลากร ด้านระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติและครองตน โดยยึดหลัก “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา” และมีกิจกรรมการเข้าแถวเคารพธงชาติและสวดมนต์ไหว้พระ เพื่อแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

1.3 ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด และให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

การวางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1.1 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีม โดยผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่ายและบรรลุเป้าหมายของงาน

1.2 บุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยอมรับและปฏิบัติตนในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจการในการทำงานตามที่คุณผู้บังคับบัญชามอบหมายจนงานสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์

1.3 บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมในการรักษาบทบาทที่มั่นคงในทีม/กลุ่ม โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบกระจายงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก ทำให้งานประสบความสำเร็จและได้รับการชื่นชมจากหน่วยงานที่พบเห็นหรือหน่วยงานที่ร้องขอ

1.4 ผู้บังคับบัญชา มีความสามารถและความสำเร็จในการนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมและนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้ เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

แม้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 การกำหนดหน้าที่ด้วยการมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะมีการพัฒนาการกำหนดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ

มอบหมายให้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การจัดการความรู้และการปฏิบัติงานยังคงอาศัยความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานเอง โดยไม่มีขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน ที่เป็นรูปแบบหรือมาตรฐาน หรือแนวทางขั้นตอนที่แน่นอน หรือมีรายละเอียดการดำเนินงานและขั้นตอนวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานขององค์กรโดยเฉพาะ จากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน กล่าวได้ว่าแต่ละโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณหรือได้รับมอบหมายนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด ในบางกรณีมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานจากหน่วยงานส่วนกลางมาให้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้กระจายมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้ปฏิบัติตาม แต่บางกรณีโครงการ/กิจกรรม ที่จัดสรรงบประมาณมาให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดำเนินงานมีเพียงการแจ้งให้ดำเนินโครงการตามงบประมาณโครงการที่โอนจัดสรรมาเท่านั้น การดำเนินงานและขั้นตอนวิธีการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในแต่ละโครงการแต่ละกิจกรรม จึงมีความแตกต่างกันตามความเหมาะสม ตามการพิจารณาและการกำหนดขึ้นโดยเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมนั้น เสนอต่อผู้บังคับบัญชาและได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเช่นเดิม โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้มีการปรับปรุงการจัดระบบและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนยิ่งขึ้นจากปีก่อนๆ ที่ผ่านมา โดยเพิ่มในส่วนกรอบอัตรากำลัง และการพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กรรวมถึงการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังปรากฏตามรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ข้อมูล ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2565 มีอัตรากำลังประจำสำนักงาน ทั้งสิ้น 39 อัตรา มีอัตราตำแหน่งว่าง จำนวน 2 อัตรา (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2565, น. 186-187) ดังต่อไปนี้

การจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

1. อัตรากำลังของหน่วยงาน (ฝั่งกรอบอัตรากำลัง)

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 39 คน ประกอบด้วยกรอบอัตรากำลังบุคลากร ดังนี้

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1. ข้าราชการ | จำนวน 16 คน |
| 2. พนักงานราชการ | จำนวน 4 คน |
| 3. จ้างเหมาบริการ | จำนวน 19 คน |

2. การมอบหมายงาน

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้มีการมอบหมายงานบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม และตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2562 ซึ่งประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 136 ตอนที่ 134 ก ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 ให้แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมเป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 57 และ 60 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ที่ 802/2563 ลงวันที่ 17 เมษายน 2563 เรื่อง การกำหนดให้มี “กลุ่มกิจการพิเศษ” เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของการบริหารงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามคำสั่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ 27 /2565 เรื่อง กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบการปฏิบัติงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2565 จัดแบ่งงานเป็น 1 ฝ่าย และ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป (หัวหน้าฝ่าย)
2. กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม (ผู้อำนวยการกลุ่ม)
3. กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม (ผู้อำนวยการกลุ่ม)
4. กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน (หัวหน้ากลุ่ม)
5. กลุ่มกิจการพิเศษ (หัวหน้ากลุ่ม)

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร โดยได้ดำเนินการครบตามกระบวนการขั้นตอนที่ 1 - 5 รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. บุคลากรมีศักยภาพในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น
2. บุคลากรนำองค์ความรู้ใหม่ ไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม
3. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและการปฏิบัติงาน
4. มีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลชัดเจนครบทุกคน

5. บุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่ม/ฝ่าย เข้ารับการฝึกอบรมประจำปี อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง

6. บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้

ขั้นตอนที่ 2 มีการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นในการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นในการพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยบรรจุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 12 โครงการ/หลักสูตรการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 มีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการกำหนดรูปแบบ แนวทางและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร โดยบรรจุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนด

ในรอบการประเมินที่ 1 (1 ตุลาคม 2564 - 31 มีนาคม 2565) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ดำเนินการอบรม ส่งฝึกอบรม/Online Learning ให้แก่บุคลากรในสำนักงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ขั้นตอนที่ 5 มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนบุคลากรและรายงานให้สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมทราบ

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจของทุกกลุ่มงานภายในองค์กร โดยเฉพาะบทบาทภารกิจหน้าที่โดยตรงตามพันธกิจ ฐานะหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ส่งเสริม สนับสนุนงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม รวมถึงภารกิจด้านการนำศิลปวัฒนธรรมสู่การขับเคลื่อนเพิ่มมูลค่ามุ่งสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ตามนโยบายกระทรวงวัฒนธรรมในปัจจุบัน แต่เนื่องด้วยปัญหาด้านบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีตำแหน่งว่างจากการปรับเปลี่ยน โยกย้ายออกจากสำนักงานอยู่ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา เกิดเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของสำนักงานเป็นอย่างยิ่ง องค์กรความรู้ที่จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงาน ได้ติดตัวไปกับเจ้าหน้าที่บุคลากรซึ่งโยกย้ายออกไปจากพื้นที่ การจัดการความรู้ด้วยการนำเอาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จากการถ่ายทอดของบุคลากรดังกล่าวที่เคยปฏิบัติหน้าที่อยู่ก่อนมาใช้ประโยชน์ จึงไม่สามารถทำได้เต็มที่และองค์ความรู้ที่มีอยู่นั้นมีค่อนข้างน้อย ส่งผลทำให้บุคลากรผู้ที่เข้ารับช่วงการปฏิบัติหน้าที่ต่อ หรือบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง กระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปฏิบัติงานลดลง ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานจึงไม่ดีเท่าที่ควร เห็นได้จากรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - พ.ศ. 2565 วิธีการดำเนินงานและขั้นตอนการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สำหรับการจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีเพียงการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บุคลากรมีศักยภาพด้านการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการนำองค์ความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและการปฏิบัติงาน และมีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลชัดเจนครบทุกคน หากแต่ข้อเท็จจริงเป็นเพียงเชิงหลักการ สำหรับการจัดการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถนำหลักฐานการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ชัดเจนมาแสดงได้

สรุปได้ว่า ระยะเวลา 12 ปีที่ผ่านมา สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ให้ความสำคัญ เรื่องการจัดการความรู้ภายในองค์กรเชิงนโยบาย(หลักการ) แต่ไม่อาจแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยในส่วนที่พบว่าประสบความสำเร็จจะเห็นได้จากเอกสารข้อมูลของการจัดองค์ความรู้ของบุคลากรสำนักงานบางส่วนซึ่งปรากฏในรูปแบบเอกสารแฟ้มบรรจุเอกสารโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นตัวแบบหรือเป็นตัวอย่างเค้าโครงของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมในลักษณะคล้ายคลึงกันหรือเป็นโครงการ/กิจกรรมประเภทเดียวกันที่ปรากฏในปัจจุบันได้เพียงบางส่วน ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ข้อมูลเอกสารโครงการ/กิจกรรมดังกล่าวจะไม่มีบททบทวนหรือปรับปรุงข้อมูลให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันหรือไม่มีบททบทวนปรับปรุงข้อมูลให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ กฎระเบียบต่างๆ แต่คงเค้าโครงแบบเดิมที่อาจสามารถนำมาเปรียบเทียบกับการทำงาน ณ ปัจจุบันได้เพียงเล็กน้อย รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ในตัวบุคคลที่ได้จากการปฏิบัติหน้าที่หรือการได้รับมอบหมายงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำองค์ความรู้ประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นกำหนดให้ดำเนินกิจกรรมตามโครงการเป็นกรณีๆ ไป โดยกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นการจัดทำองค์ความรู้เฉพาะเรื่องเฉพาะโครงการหรือกิจกรรมเท่านั้น และได้กำหนดลักษณะการดำเนินงานระบุไว้ในโครงการให้จัดทำองค์ความรู้เกี่ยวกับด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในรูปแบบการจัดทำหนังสือองค์ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า การจัดการความรู้ดังกล่าวมีปัจจัยเกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารจัดการโครงการ/กิจกรรมของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อจัดการความรู้เป็นลักษณะการได้รับคำสั่งมอบหมายภารกิจอำนาจหน้าที่มาจากผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสั่งการหรือมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานลักษณะการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือมอบหมายบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมเฉพาะเรื่องเป็นครั้งๆ ไป

2. วัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ปรากฏให้เห็นในอย่างชัดเจน จากรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - พ.ศ. 2565 แม้ได้มีการจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ปรากฏเพียงการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เช่น การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บุคลากรมีศักยภาพด้านการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น มีการนำองค์ความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและการปฏิบัติงาน และมีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลครบทุกคน เป็นเพียงการผลักดันเชิงนโยบายสำหรับการจัดการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเท่านั้น หากแต่ข้อเท็จจริงซึ่งไม่สามารถนำหลักฐานการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ชัดเจนมาแสดงเป็นที่ประจักษ์ได้

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นส่วนสำคัญในการนำเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ทั้งระบบออฟไลน์และระบบออนไลน์ สำหรับการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูล ข้อความ เอกสาร องค์ความรู้ต่างๆ ที่จะสามารถนำมาประมวลผล แยกแยะ แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยมีลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันประสิทธิภาพของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เหล่านี้ อาทิ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ยังมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับกลาง การทำงานของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับที่พอใช้ได้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเป็นเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ยังไม่เพียงพอที่สามารถรองรับการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4. ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ จากการสืบค้นทางเอกสารโครงสร้างการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจน มีเพียงการแต่งตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงานในการดำเนินงาน เป็นการชั่วคราวและเป็นครั้งๆ ไปตามกิจกรรม/โครงการที่ได้รับการมอบหมายเท่านั้น สำหรับการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ โดยเฉพาะไม่มีปรากฏ

5. ด้านสมรรถนะบุคลากรจำกัดเฉพาะบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ เป็นผู้ได้รับมอบหมายงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้ซึ่งสามารถดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จโดยการดำเนินงานในลักษณะการได้รับมอบหมายกิจกรรม/โครงการ และปฏิบัติตามกระบวนการ แนวทางและขั้นตอน ตามระบบราชการ มีปรากฏหลักฐานการแต่งตั้งคณะกรรมการ การแต่งตั้งคณะทำงาน มีกระบวนการการประชุมของคณะกรรมการและคณะทำงาน ต่างๆ รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูลของบุคลากร การจัดทำข้อมูลพร้อมและการเผยแพร่ข้อมูลซึ่งการเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้จากการจัดการความรู้อยู่ในวงแคบเนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนี้อย่างชำนาญและไม่มีนัดในเรื่องดังกล่าว

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยจากการแบ่งบทบาทตามภารกิจหน้าที่ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการวัฒนธรรมได้ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายครอบคลุมถึงการจัดทำองค์ความรู้ทุกด้านที่ตนเองมีหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งนั่นก็หมายถึงการปฏิบัติงานแต่ละด้าน อันได้แก่ ด้านศาสนา ด้านศิลปะ และด้านวัฒนธรรม นักวิชาการวัฒนธรรมจำเป็นต้องจัดทำองค์ความรู้ในส่วนงานที่ตนเองได้รับผิดชอบ ด้วยการรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยนข้อมูล บันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ หรือเรียนรู้ฝังอยู่เป็นสมรรถนะ ทักษะติดตัวพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานตามโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่งานศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมที่ได้รับมอบหมายจากเอกสารปรากฏ การกำหนดหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงานที่มุ่งดำเนินการภายใต้การขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม แม้การกำหนดลักษณะรายละเอียดงานของแต่ละบุคคล และภารกิจงานของแต่ละกลุ่มงานจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ ทุกกลุ่มงานล้วนแล้วแต่มุ่งดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งองค์กรได้กำหนดไว้ คือ การเทิดทูนสถาบันหลักของชาติ สืบสานศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ดีงามของท้องถิ่น ส่งเสริมเศรษฐกิจวัฒนธรรม เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและมูลค่าทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม จิตสำนึก ค่านิยม เชิงบวก และคุณลักษณะของคนไทยที่พร้อมปรับตัวสู่อนาคต ส่งเสริมการเรียนรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์ และการจัดการองค์ความรู้ทางวัฒนธรรม บริหารจัดการงานศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพ และคุณธรรม โดยใช้ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมในการเสริมพลังการเทิดทูนสถาบันหลักของชาติและการสืบสาน สร้างสรรค์วัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ทั้งยังส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากด้วยมิติทางวัฒนธรรม และพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมวัฒนธรรม ให้สามารถแข่งขันได้ เสริมสร้างภาพลักษณ์ เกียรติภูมิและยกระดับบทบาทด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ปลูกจิตสำนึก และเสริมสร้างค่านิยมเชิงบวกสู่สังคมคุณธรรมในบริบทสังคมไทย พัฒนาสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างเสริมการเรียนรู้และการสร้างสรรค์งานด้านศิลปวัฒนธรรม มาพัฒนาศักยภาพการบริหาร

จัดการงานศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม สู่ระดับประเทศ โดยเป็นไปตามกรอบหน้าที่และอำนาจของ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

1. ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาค รวมทั้งดำเนินการประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่
2. ส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่
3. ดำเนินการป้องกันและแก้ไขการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรม โดยประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่
5. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล ทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่
6. ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
7. ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ภายใต้กรอบการดำเนินงานตามหน้าที่และอำนาจดังกล่าว สำหรับการจัดการความรู้ของ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้นำแนวทางกระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management Process) หรือ KM – Process 7 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ให้ไว้เป็นแนวทาง เพื่อให้ส่วนราชการหน่วยงานภาครัฐ นำไปใช้เป็นกระบวนการที่สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจขั้นตอนที่ขับเคลื่อนภายในองค์กรทำให้เกิดการบริหารความรู้ด้วยการจัดการความรู้หรือทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ที่จะสามารถเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งกลุ่มงานต่างๆ ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ 1) กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม 2) กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม 3) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 4) กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน และ 5) กลุ่มกิจการพิเศษ ได้นำกรอบแนวทางการจัดการความรู้ดังกล่าวมาดำเนินการตามแนวทาง KM – Process 7 มาใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรในการขับเคลื่อนดำเนินงานสร้างเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยใช้วัฒนธรรมมุ่งสู่สังคมแห่งความสุข ด้วยการนำพันธกิจด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

1) เทิดทูนสถาบันหลักของชาติ สืบสานศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ดั้งเดิมของท้องถิ่น
 2) ส่งเสริมเศรษฐกิจวัฒนธรรม เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและมูลค่าทางเศรษฐกิจ 3) ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน 4) เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม จิตสำนึก ค่านิยมเชิงบวก และคุณลักษณะของคนไทยที่พร้อมปรับตัวสู่อนาคต 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์ และการจัดการองค์ความรู้ทางวัฒนธรรม 6) บริหารจัดการงานศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพ และคุณธรรม มาดำเนินงานในพื้นที่และกำหนดขอบเขตการนำองค์ความรู้ ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม มาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานรวมถึงการปฏิบัติงานตาม คำสั่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เรื่อง กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งกำหนดให้บุคลากรของแต่ละ กลุ่มงานในสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ปฏิบัติแตกต่างกันไป ยกตัวอย่าง กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน กำหนดให้ดำเนินงานเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านพิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานในการพระราชทานเพลิงศพ กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กำหนดให้มีการจัดทำองค์ความรู้ด้านมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม กำหนดหน้าที่ในการจัดทำ แผนงานโครงการและองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และฝ่ายบริหารงานทั่วไป กำหนดให้ ดำเนินการเกี่ยวกับองค์ความรู้ในการบริหารจัดการงานวัฒนธรรม โดยทั้ง 5 กลุ่มงาน มีจุดมุ่งหมาย นำสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร คือ การนำองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ไป ขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน สู้สังคมแห่ง ความสุข ตามวิสัยทัศน์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน “องค์กรคุณธรรม ร่วมคิดร่วม สร้างสรรค์ ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจวัฒนธรรมใหม่ สู้สังคมแห่งความสุข”

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) บุคลากร ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งรับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละกลุ่มงานซึ่งได้สั่งสมประสบการณ์การทำงานจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ จำต้องเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและ นำความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่นั้นมาใช้ อาจด้วยวิธีแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากบุคคลภายในองค์กรหรือจากเครือข่ายภายนอกที่เข้าร่วมดำเนินงาน

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) สำหรับบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดวางโครงสร้างความรู้ภายในองค์กร ยังไม่ปรากฏขึ้น ภายในองค์กรอย่างชัดเจนสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบจากการสืบค้นเอกสารพบเพียง โครงสร้างในการปฏิบัติงานตามระบบราชการ โครงสร้างในลักษณะโครงสร้างการจัดการความรู้ โดยเฉพาะยังไม่ปรากฏเป็นรูปธรรม

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดการองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือ จากการรวบรวมได้มีการกลั่นกรองและประมวลผลของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนออกมา

ในรูปแบบเอกสาร รูปเล่มรายงานการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการต่างๆ หรือรูปแบบเอกสาร หนังสือองค์ความรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการจัดทำเป็นครั้งคราวตามกิจกรรม/โครงการซึ่งเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมาย

5. การเข้าถึงความรู้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนใช้เทคโนโลยีระบบออนไลน์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกของบุคลากรและประชาชน เช่น Website สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แพลตฟอร์ม Application ต่าง ๆ อาทิ Facebook, line, รวมถึงการประชาสัมพันธ์ระบบออนไลน์ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์, การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือราชการ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้นำองค์ความรู้จากบุคลากรที่จัดการความรู้สำเร็จ มาดำเนินการจัดทำเป็นรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบเอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลความรู้ ให้กับบุคลากรสามารถศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในกรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในส่วนกรณีเป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) มีการวางตัวบุคคลกรสับเปลี่ยนสายงานให้กับบุคลากร การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ไม่มีความสม่ำเสมอ

7. การเรียนรู้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความพยายามให้บุคลากรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เพื่อให้เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้และการนำความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดประสพการณ์ใหม่ และการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานหมุนเวียนสั่งสมประสพการณ์การปฏิบัติงานเพื่อให้มีสมรรถนะบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

จากการจัดทำองค์ความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนตามแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) หรือ KM - Process 7 ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ค้นพบข้อมูลจากเอกสารซึ่งสามารถยืนยันได้ว่ามีข้อมูลที่ได้จากการจัดการความรู้ยังมีการนำมาใช้ภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน อยู่บ้าง เห็นได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรควบคู่กันไปด้วยสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ กล่าวว่

“ซึ่งในการดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของจังหวัดแม่ฮ่องสอนเรานั้นนะคะ ก็จะแบ่งภารกิจหน้าที่ให้นักวิชาการวัฒนธรรมนะคะ ดำเนินงานในองค์ความรู้ทุกด้านนะคะ ที่ตนเองปฏิบัตินะคะ ซึ่งในการปฏิบัติ นั้น แต่ละคนก็รับผิดชอบ ของโครงการต่างๆ หนึ่งในนั้นก็ต้องทำองค์ความรู้ที่เราปฏิบัติ แล้วก็ทำกิจกรรมในด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมด้วยนะคะ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

ทั้งนี้ การบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยตรงด้วยหลายสาเหตุ อาทิ การนำกระบวนการดำเนินงานจัดการความรู้ของผู้บริหารไม่มีต่อเนื่อง และขึ้นอยู่กับนโยบายในการดำเนินการของผู้บริหารหรือเป็นแบบอย่างในการนำปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรเองที่เกิดการจัดการความรู้ (ภาวะผู้นำ) พฤติกรรมการจัดการข้อมูลองค์ความรู้ในส่วนของรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีอยู่เดิมของบุคลากรแต่ละคนภายในองค์กรยังมีความบกพร่องไม่เต็มที่เท่าที่ควร ลักษณะแบบแผนกระบวนการ ข้อกำหนด ธรรมเนียม แบบอย่างการปฏิบัติงานในการจัดเก็บข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การจัดทำองค์ความรู้ภายในองค์กรของบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเองที่มีอยู่ยังไม่มียุทธวิธีเป็นมาตรฐาน (วัฒนธรรมองค์กร) เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลมีไม่ครบถ้วนเพียงพอรวมถึงไม่มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับเป็นแหล่งจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร โครงสร้างบุคลากรประจำภายในของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีโครงสร้างไม่แน่นอน ด้วยสาเหตุการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งประจำที่อื่น ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรภายในสำนักงานจังหวัดแม่ฮ่องสอนปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ (โครงสร้างการจัดการความรู้) การมีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานที่ค่อนข้างมาก ซึ่งปรากฏขึ้นตามมาหลังจากบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายออกไปจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมถึงทักษะในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีไม่เพียงพอขาดองค์ความรู้ในการจัดการความรู้ (สมรรถนะบุคลากร) และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ไม่มี ทำให้การจัดการความรู้ที่สำเร็จพบได้น้อย ปัจจัยเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์เชิงลึก กล่าวว่

“นอกจากนี้ การจัดข้อมูล ถ้าบอกว่าในส่วนที่เกี่ยวกับตัวบุคคลใช้หมดคะ อันนี้ก็แล้วแต่บุคคลเลยนะคะ ว่าอยู่อยู่ที่แต่ละคนด้วยว่า มีความทักษะการสื่อสารของแต่ละคนด้วย ทักษะในการที่จะจัดเก็บข้อมูลในโดยส่วนตัวนะคะ องค์ความรู้เกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการข้อมูลและความรู้ตรงนี้ด้วยนะคะ ซึ่งเราเองไม่ได้ ทุกคนในองค์กรนี้แหละถือว่าหน่วยงานเราไม่ได้รับการศึกษา หรือว่าไม่ได้มีการที่จะอบรมหรือพัฒนาศักยภาพตรงนี้ด้วย แต่ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ ถือว่าบอกได้เลยว่าการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมโดยตรงไม่มีคะ คราวๆจะประมาณนี้นะคะ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เฉพาะส่วนที่ประสบผลสำเร็จและเห็นเป็นรูปธรรมในการดำเนินการจัดการความรู้ที่อยู่ในองค์กรหรือการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ รายละเอียดของภารกิจขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม หลักเกณฑ์ปฏิบัติและการดำเนินงานแนวทางการปฏิบัติ การปฏิบัติงานของบุคลากร รูปแบบเอกสารหรือรูปแบบสารสนเทศอื่นๆ กล่าวได้ว่า ไม่ปรากฏให้สามารถ สืบค้นได้ เนื่องจากไม่มีเอกสารหลักฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์หรืออยู่ในสภาพที่มีลักษณะไม่สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ได้ในปัจจุบัน เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล การถ่ายทอดและเผยแพร่ข้อมูลของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หรือระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ดีเท่าที่ควร เห็นได้จากสรุป ผลการวิจัย การศึกษาเรื่อง บทบาทหน้าที่ของนักวิชาการวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า การบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม นักวิชาการวัฒนธรรมควรติดต่อ ประสานงานเครือข่ายทางวัฒนธรรม เช่น คณะกรรมการสภาวัฒนธรรมทุกระดับและองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานทางวัฒนธรรมให้มากขึ้น ให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการด้านวัฒนธรรมแก่ บุคคลทั่วไป ซึ่งถือว่าการทำวิจัย ก็เป็นบทบาทหน้าที่ที่นักวิชาการวัฒนธรรมควรปฏิบัติ เพื่อจัดเก็บ เป็นองค์ความรู้ให้แก่เยาวชนรุ่นหลังได้ศึกษาต่อไป ซึ่งงานวัฒนธรรมต้องบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มี อยู่ให้เข้าสู่โรงเรียนเป็นอันดับแรก เนื่องจากเด็ก คือ ผู้สืบทอดวัฒนธรรม ให้คงอยู่ต่อไปใน ขณะเดียวกันต้องมีการประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรม องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมแก่ประชาชน ทั่วไปได้รับทราบอย่างทั่วถึงมากขึ้น นอกจากนี้ นักวิชาการวัฒนธรรมต้องเตรียมรับมือการ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ใฝ่รู้เรื่องของประชาคมอาเซียน และสามารถเชื่อมโยงงานระดับรากหญ้าสู่ ประชาคมอาเซียนได้ (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2554, น. 87-88) การจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอนจำเป็นต้องมีปัจจัยคอยเกื้อหนุนที่จะส่งผลให้เกิด การจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร โดยการขับเคลื่อนของบุคลากรในองค์กรไปพร้อมๆ กัน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวการศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน และเพื่อให้สามารถนำการศึกษาครั้งนี้ไปใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตจึงมี ความจำเป็นอย่างมาก

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการ กลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 4 คน และการประชุมกลุ่มย่อย (สนทนากลุ่มย่อย) (focus group discussion - FGD) จำนวน 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ (ก.พ.ร.) สามารถจำแนกเป็นปัจจัยได้จำนวน 5 ด้าน สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มาจากภาวะผู้นำซึ่งปรากฏให้เห็นได้ในผู้บริหารระดับสูง (ระดับกระทรวง ระดับจังหวัด) หรือผู้บังคับบัญชา (ระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน) หรือตัวของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (ระดับหัวหน้าทีม ผู้รับผิดชอบโครงการ) ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบดำเนินงานจัดทำองค์ความรู้ในรูปแบบกิจกรรม/โครงการ ภาวะผู้นำส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ลักษณะปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สามารถสรุปได้ปรากฏดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจากเอกสาร	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นจากการประชุมกลุ่มย่อย
1. ภาวะผู้นำ	1. การจัดทำเป็นคำสั่งเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่	1. มีความสามารถมอบหมายงานได้ตรงความถนัดของบุคลากร	1. เข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรมอบหมายงานตามความถนัด

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
	ความรับผิดชอบ กระจายงานตาม ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของ บุคลากร	2. ไม่ใช่อำนาจบีบ บังคับ ไม่ใช่อำนาจ บังคับเกินไป	2. สามารถถ่ายทอด กระจายอำนาจ ไม่ลู่ แก่อำนาจ
	2. ผู้บังคับบัญชา มี ความสามารถและ ความสำเร็จในการนำ ทีมให้ประสบ ความสำเร็จในการ ทำงาน โดยค้นหา คุณลักษณะของการ ทำงานเป็นทีมและ นำเอากลยุทธ์ในการ สร้างทีมเข้ามาใช้ เพื่อให้ทุกคนทำงาน ร่วมกันและประสบ ความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะ ภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถ	3. มีพฤติกรรมเป็น ตัวอย่าง แบบอย่างที่ดี 4. มีความสามารถโน้ม น้ำจิตใจและสร้าง แรงจูงใจได้ 5. มีความน่าเชื่อถือ 6. เคารพและรับฟัง ความคิดเห็นของ บุคลากรภายในและ คนภายนอก 7. มีอำนาจตัดสินใจ 8. มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการ บริหารจัดการ 9. สร้างเครือข่าย ความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 4. สามารถโน้มน้าว และสร้างแรงจูงในการ ปฏิบัติงาน 5. มีความน่าเชื่อถือ 6. มีเหตุผล ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่าง 7. รอบรู้ รอบคอบ กล้าตัดสินใจ 8. บริหารจัดการ ทรัพยากรองค์กรได้ดี 9. ร่วมหาแนวทาง และแก้ปัญหาพร้อมกับ บุคลากร 10. ให้เกียรติและยึด หลักความเสมอภาคมี 11. มนุษย์สัมพันธ์ดี 12. สามารถสร้าง บรรยากาศในการ ทำงานที่ดี

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
	ดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ด้วยตนเองเพื่อนำไปเป็นผลงานหรือนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	11. เอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา 12. มีวิสัยทัศน์ 13. มีความสามารถในการนำทีมสู่ความสำเร็จ	13. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง 14. มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสูง 15. มีความรับผิดชอบ
	3. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดและสั่งการสำหรับการจัดทำเอกสารองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม อาทิ การจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณและเอกสารหนังสือองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม	14. รู้รายละเอียดพฤติกรรมของบุคลากร 15. สามารถสร้างแรงกระตุ้นการทำให้กับบุคลากร	ในการปฏิบัติงานสูง รับผิดชอบและรู้จักบทบาทในฐานะผู้นำ
	4. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
	<p>กับวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน บรรลุ เป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ตามที่ กำหนด และให้ คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและ พัฒนาการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ ในบังคับบัญชา เพื่อให้ เกิดความสามารถและ สมรรถนะที่เหมาะสม กับงานที่ปฏิบัติ</p> <p>5. ผู้ปฏิบัติงานมี ลักษณะภาวะผู้นำ ตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ในการจัดทำ องค์ความรู้</p> <p>6. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงและมี ความยืดหยุ่น</p>		

นอกจากนี้พบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำค่อนข้างสูง มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการจัดการความรู้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรในองค์กรได้และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร

เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เกิดความเกรงใจ สามารถโน้มน้าวหรือสื่อสารให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่าง
 ตั้งใจ สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในองค์กร ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจทำงานนั้นให้บรรลุ
 เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ ในทางกลับกันหากผู้นำมีความรู้ความสามารถไม่มากพอ ขาดทักษะใน
 การจัดการความรู้ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการจัดการความรู้ ไม่สามารถให้คำแนะนำ
 คำปรึกษา ให้กับบุคลากรในองค์กร จะส่งผลทำให้ไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบ
 ผลสำเร็จได้ ซึ่งผู้นำหากมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี จะมีผลต่อการจัดการ
 ความรู้หรือว่าการทำงานด้านต่างๆ โดยท้ายที่สุดผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานภาพรวมของ
 องค์กร ทั้งนี้การเกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
 แม่ฮ่องสอน ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด เนื่องจาก
 อำนาจบริหารงาน จากการสืบค้นข้อมูลเอกสารของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนการอนุมัติ
 หรือไม่อนุมัติให้ดำเนินงานยังคงเป็นอำนาจของผู้นำองค์กร เห็นได้จากการเอกสารการอนุมัติ
 กิจกรรม/โครงการเกี่ยวกับการจัดทำองค์ความรู้ ทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
 ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เผยแพร่ทั้งในรูปแบบต่างๆ อาทิ รูปเล่มหนังสือ เอกสาร
 หรือ หนังสือ E-book ในเว็บไซต์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และด้วยลักษณะของระบบ
 ราชการในส่วนภูมิภาคที่ต้องขึ้นตรงกับผู้บริหารองค์กร หัวหน้าหน่วยงานตามสายบังคับบัญชา
 ตามลำดับ ใช้ระบบการมอบหมายงาน มอบหมายภารกิจหน้าที่รับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 การใช้ภาวะผู้นำในองค์กรเพื่อมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องพิจารณาตามความ
 เหมาะสมและความถนัดของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
 ปรากฏผลออกมาได้ดีมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และเผยแพร่ต่อไปได้
 ทั้งยังพบว่า ปัจจัยด้านผู้นำภาวะของบุคลากร เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของ
 บุคลากรประสบผลสำเร็จ และเป็นปัจจัยที่เริ่มทำให้กระบวนการหรือระบบจัดการความรู้ขององค์กร
 สามารถเกิดขึ้นได้ โดยบุคลากรขององค์กรต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่สามารถ เป็นแบบอย่างให้กับคนใน
 องค์กร เป็นผู้วิสัยทัศน์และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน
 ให้บุคลากรขององค์กรมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ให้ความเอาใจใส่ดูแลบุคลากรใน
 องค์กร รวมถึงการฝึกฝนการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง และปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของ
 บุคลากรภายในองค์กร สามารถเปิดใจรับฟังความเห็นของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลภายนอกสามารถสร้างเครือข่ายด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โดยการ
 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรได้
 มีภาวะผู้นำซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางการขับเคลื่อนงานขององค์กร
 แนวทางการจัดการความรู้ เป็นผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม สามารถเป็น

แบบอย่างการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับหรือเพื่อนร่วมงาน หากผู้นำในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หรือบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีภาวะผู้นำ ในลักษณะคุณสมบัติ ดังที่กล่าว การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนก็จะประสบความสำเร็จได้ ไม่ยาก ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวไว้ว่า

ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด และให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ...(รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)

“ด้านภาวะผู้นำ คิดว่า ผู้นำก็ควรจะเป็น เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ หรือมีทัศนคติ มีแนวทางในการทำงานที่ครอบคลุมในทุกกระบวนการของสำนักงาน สามารถชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถแนะนำให้ข้อเสนอแนะว่าในการที่เราจะขับเคลื่อนองค์กรเราจะต้องบริหารจัดการเรื่องความรู้ เรื่องแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านระเบียบกฎหมาย ด้านทุกอย่างขั้นตอนการทำงานยังไงก็ต้องสามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“ผู้นำขององค์กรก็ควรเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกน้องปฏิบัติตาม ซึ่งมันจะทำให้ลูกน้องมีความอยากทำงาน ร่วมกับผู้นำ ทำให้สำนักงานมันแฮปปี้ แล้วก็รู้สึกไม่เหนื่อยถึงแม้ว่ามันจะเยอะ” (การประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 2 กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม, 21 มีนาคม 2566)

“ปัจจัยที่คิดว่า ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในเรื่องของภาวะผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ สมมุติถ้ามีอะไรผิด ต้องรับผิดชอบร่วมกับลูกน้อง ปฏิบัติงานบางทีก็ต้อง ยึดในระเบียบปฏิบัติ มันไม่ถูกต้อง คือ ก็ไม่ควรที่จะทำ เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างให้กับลูกน้อง ในทางที่ถูกต้อง” (การประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 3 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป, 23 มีนาคม 2566)

ทั้งนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ปรากฏอยู่นั้น ไม่ได้หมายถึงตัวผู้นำลักษณะเป็นทางการตามระบบราชการอันประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน เพียงลักษณะเดียว แต่ยังปรากฏภาวะผู้นำที่อยู่ในลักษณะผู้นำ ตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากตัวบุคลากรเองหลังจากการได้รับมอบหมายภารกิจรวมถึงภาวะผู้นำในลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะตัวตามธรรมชาติจากการปฏิบัติงานหรือดำเนินการจัดการความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้จะเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ให้ความสำคัญและมีความสนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จได้ ตรงกันข้ามการจัดการความรู้หากผู้นำใช้อำนาจสั่งการ

บีบบังคับแม้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ขึ้นแต่บุคลากรอาจเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ ไม่มีความเต็มใจในการดำเนินการ คุณภาพขององค์ความรู้อาจมีน้อยลง หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจ จากภาวะผู้นำที่แสดงออกมา บุคลากรเกิดความต้องการในการจัดการความรู้ สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรเองถ่ายทอดออกมาได้ดี คุณภาพขององค์ความรู้ก็ออกมาได้ดี เช่นกัน โดยภาวะผู้นำของบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่พบ แบ่งได้ 2 แบบ ได้แก่ แบบที่ 1 คือ ภาวะผู้นำโดยตำแหน่ง คือ ผู้บังคับบัญชาแต่ระดับในองค์กร อาทิ หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จนถึงระดับผู้บริหารองค์กร และแบบที่ 2 คือ ภาวะผู้นำตามธรรมชาติ คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรซึ่งมีภาวะผู้นำแฝงอยู่ในตัวทุกคน แม้จะไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา แต่หากเกิดแรงจูงใจ แรงผลักดันภายในใจเฉพาะบุคคล สามารถดึงเอาศักยภาพภาวะผู้นำในตัวเองออกมา ดำเนินงานการจัดการความรู้ก็สามารถทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้

อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความยืดหยุ่น มีวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ มีเหตุผล ไม่ลุแก่อำนาจ ยอมรับและถ่ายทอดกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจอย่างมีขอบเขต ไม่ยึดความคิดของตนเองเพียงอย่างเดียว พุดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แก้ปัญหาร่วมกันระหว่างบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนงานของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้สำเร็จ ต้องมีความรู้ รู้จักตนเอง รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

“ต้องเคารพและก็รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร”

“ยอมรับฟัง เคารพให้เกียรติเค้า มันถึงจะเกิดผลสำเร็จตรงนี้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“ในส่วนภาวะผู้นำ ผู้นำควรจะมีการรับฟังปัญหาในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร หรือว่าลูกน้อง เวลามีปัญหาที่ร่วมกันแก้ไข เปิดใจฟังปัญหา” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1 กลุ่มพิธี การศพที่ได้รับพระราชทาน, 3 มีนาคม 2566)

“สำหรับเกี่ยวกับภาวะนำ นี้ก็ถึง การครองตน 3 ประการ ก็คือ ครองตน ครองคน ครองงาน สำหรับผู้นำที่เป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนงานของสำนักงานให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมีความรู้ รู้ตนเอง รู้จักลูกน้อง แล้วก็รู้จักใช้งานลูกน้อง แล้วก็มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็น ครองตน ครองคน ครองงาน หลักการที่เค้าเขียนออกมามันสามารถปรับใช้กับ ภาวะผู้นำได้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3 ฝ่ายบริหารทั่วไป, 23 มีนาคม 2566)

เห็นได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ซึ่งทั้งผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำโดย

ตำแหน่ง และภาวะผู้นำตามธรรมชาติ ต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีจึงจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีลักษณะดังนี้

1. มีการใช้อำนาจที่เหมาะสม กระจายอำนาจในแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นๆ

2. มีภาวะผู้นำสูง มีความรับผิดชอบ

3. มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการจัดการความรู้

4. มีวิสัยทัศน์

5. มีความน่าเชื่อถือ

6. สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร

7. สามารถโน้มน้าวหรือสื่อสารให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่มากนัก เนื่องจาก ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่แสดงออกให้เห็นในรูปแบบต่างๆ สามารถมองเห็นได้ชัดเจนทางกายภาพ เช่น การแต่งกาย การใช้ภาษาพูด การจัดห้องทำงาน การกินการอยู่ การจัดกิจกรรม การปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมนี้เป็นลักษณะวัฒนธรรมด้านวัตถุ (material culture) และเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (Adaptive Culture) เป็นวัฒนธรรมลักษณะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สมาชิกในองค์กรมีความพร้อมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เห็นได้จากข้อมูลเอกสารด้านบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เนื่องจากการเข้า - ออก เปลี่ยนแปลงของบุคลากรขององค์กร มีอยู่เป็นประจำทำให้วัฒนธรรมในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนจากบุคลากรที่เข้ามาอยู่ร่วมกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จพร้อมๆกับการทำให้สมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งความสำเร็จในด้านต่างๆ ของการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร พร้อมในขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่า

...การวิเคราะห์ SWOT สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน S: Strength จุดแข็ง

1. เป็นองค์กรที่บุคลากรทั้งหน่วยงานมีความสามัคคี ความพร้อมเพรียง และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงาน

2. มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์

3. มีความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร

4. มีการบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล... (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน)

“วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งคาดว่าตรงนี้ ในส่วนของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่ได้เป็นปัญหามากนัก เพราะว่าบุคลากรของสำนักงานมีการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยๆ เพราะฉะนั้นด้านวัฒนธรรมองค์กรเก่าๆ ที่ทำปฏิบัติสืบต่อกันมา แบบต่อกันมาโดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่เกิดปัญหาด้านนี้”

“บุคลากรของสำนักงาน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้มีการพัฒนางาน แล้วก็ปรับเปลี่ยน ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ไปตามยุค ตามสมัย ตามที่ภารกิจงานที่ตัวเองรับผิดชอบ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเราทำงานให้ทุกคนมีความอิสระในเรื่องของความคิด ไม่ได้กันแนวคิดให้แต่ละคนมีอิสระในความคิดของตนเอง สามารถริเอทงาน ได้แนวคิดใหม่ แนวคิดที่เป็นสร้างสรรค์ สร้างสรรค์ในการทำงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“วัฒนธรรมองค์กรมันก็คือ สิ่งที่เราหล่อหลอม เราให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“วัฒนธรรมในองค์กร ที่เป็นอยู่จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความเป็นวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีหลายภาษา หลายเชื้อชาติ หลายท้องถิ่น และก็ยังมีทั้งหลายความรู้ หลายประเพณี หลายจารีต ถ้าสามารถเอามารวมกันได้ โดยวัฒนธรรมองค์กร มันสามารถทำเป็นงาน กิจกรรม ให้ส่งเสริม ให้ดีต่อองค์กร ให้เป็นรูปธรรมได้ดี”

“เราก็จะมีกิจกรรมหรือว่าอะไรต่างๆ เพื่อทำร่วมกันเป็น ประจำๆ สร้างความสามัคคี ความรักใคร่ปรองดองกัน ในกลุ่มในคณะ จะทำให้รักใคร่สามัคคี การทำงานเริ่มร่วมกันได้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1 กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน, 3 มีนาคม 2566)

วัฒนธรรมองค์กร องค์กรของเรา คือเราอยู่ร่วมกัน คือให้อยู่แบบพี่แบบน้อง และก็มีความรัก ความสามัคคี” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3 ฝ่ายบริหารทั่วไป, 23 มีนาคม 2566)

“วัฒนธรรมองค์กร ก็คือ เน้นความซื่อสัตย์สุจริต เน้นเรื่อง ความมีวินัย ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เสียสละ ให้เราทำงานเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ หวังผลสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง”

“วัฒนธรรมองค์กร อีก เพิ่มอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ เรื่องของ ความเคารพในอาวุโส”

“วัฒนธรรมองค์กรก็คือ ของสำนักงานวัฒนธรรม อันที่จริง มันไม่ได้ออกเป็น ที่มันเป็นนโยบาย แบบชัดเจน เพราะไม่มี ที่เราเห็นกันชัดๆ ก็คือ การไหว้ครับ การไหว้รุ่นน้องไหว้รุ่นพี่ คือเราเห็นเรายกมือไหว้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคลากรขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างสมานฉันท์ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีไมตรีจิตซึ่งกันและกัน หวังดีต่อกันให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เกิดความรักความผูกพันระหว่างบุคลากรขององค์กร เกิดความสามัคคีร่วมกันปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำให้องค์กรเติบโตไปในทิศทางที่ดี องค์กรมีความเข้มแข็ง เห็นได้จากรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่บุคลากรขององค์กรร่วมกันดำเนินกิจกรรม อาทิ การแต่งกาย การเข้าแถวเคารพธงชาติร่วมกัน การจัดกิจกรรมออกกำลังกายร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนด แบบแผนธรรมเนียมปฏิบัติ ค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติตาม บุคลากรที่มาปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายมาก่อนการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ขององค์กร โดยรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ในระหว่างการอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ได้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามรูปแบบเดียวกัน แม้การที่บุคลากรได้มาอยู่ร่วมกันภายใต้วัฒนธรรมองค์กรใหม่อาจไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานหรือการจัดการความรู้ให้เห็นชัดเจนมากนัก แต่ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า องค์กรขาดวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเลย ดังนั้นการอยู่ร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การทำงานร่วมกันจึงต้องมีระเบียบแบบแผน หรือวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดให้ไปในทิศทางเดียวกัน การปฏิบัติงานหรือการจัดการความรู้ จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งผลให้ประสบผลสำเร็จเกิดขึ้น การอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะรูปแบบความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง สามารถก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร เกิดขึ้นมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันสามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วม ไม่มีการแบ่งแยกกระดัดชั้นหรือสายบังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอข้อเสนอแนะ รับฟังความคิดเห็นให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร จึงเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จจะต้องไม่ครอบงำความคิดของบุคลากรขององค์กรให้อยู่ภายใต้กรอบความคิดแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ หรืออยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อ ไม่สนับสนุนและไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ความชัดเจนในการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับความคิดแก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตัวเองเพิ่มมากขึ้นไปเรื่อยๆ พร้อมๆกับการจัดการความรู้ขององค์กร สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านวัฒนธรรมองค์กรแสดงได้ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจากเอกสาร	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นจากการประชุมกลุ่มย่อย
2. วัฒนธรรมองค์กร	<p>1. เป็นองค์กรที่บุคลากรทั้งหน่วยงานมีความสามัคคี ความพร้อมเพรียง และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงาน</p> <p>2. มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์</p> <p>3. มีความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร</p> <p>4. มีการบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>1. มีความรัก ความสามัคคี มีไมตรีซึ่งกันและกัน</p> <p>หล่อหลอมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน</p> <p>2. มีน้ำใจช่วยเหลือจุนเจือกัน</p> <p>ระหว่างบุคลากร</p> <p>3. กำหนดบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>4. การปฏิบัติงานมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดให้ทันยุคทันสมัย</p> <p>5. ดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์</p> <p>พันธกิจ</p> <p>6. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ทันสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>เปลี่ยนค่านิยมเก่าๆ</p>	<p>1. บุคลากรมีความสามัคคีกลมเกลียว มีน้ำใจ</p> <p>มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร</p> <p>2. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติตัว ยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบราชการ</p> <p>3. การให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>4. การเชื่อมลักษณะงานของบุคลากรเข้าด้วยกัน</p> <p>5. การสนับสนุนสวัสดิการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร</p> <p>6. มีความเสมอภาค มีความเป็นธรรม ลดค่านิยมแบบเก่า</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
		จากเดิมที่เคยทำมา	เช่น ระบบศักดินา
		7. ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือ	การแบ่งลำดับชั้น การ
		ข้อเสนอแนะของ	ลำเอียง เป็นต้น
		บุคลากรในองค์กร	7. เปิดพื้นที่ภายใน
		8. คำนึงถึงระบบสาย	องค์กรให้บุคลากรได้
		บังคับบัญชาในการ	แสดงศักยภาพ
		บริหารจัดการ	8. สร้างบรรยากาศ
		กระบวนการทำงาน	และสิ่งแวดล้อม
			ภายในองค์กรให้เอื้อ
			ต่อการแสดงความ
			คิดเห็นส่งเสริมให้เกิด
			การจัดการความรู้ของ
			บุคลากร
			9. มีความซื่อสัตย์
			เสียสละ ระหว่าง
			สมาชิกองค์กร
			10. มุ่งผลสัมฤทธิ์
			ของงาน
			11. มีการกำหนดทีม
			รวบรวมข้อมูล

อย่างไรก็ตามการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจึงจะเอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ หากมีการกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการจัดการความรู้จากระดับกระทรวงจะสามารถทำให้องค์กรหล่อหลอมบุคลากรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติงานอยู่ในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งมุ่งวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ได้เป็นปัญหา

มากนัก จากการศึกษาที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อยครั้ง วัฒนธรรมองค์กรเก่าๆ ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้งานหยุดชะงักหรือติดตัวไปกับบุคลากรที่ออกไปจากองค์กร บุคลากรรุ่นใหม่เข้ามา นำวัฒนธรรมองค์กรยุคสมัยใหม่ติดตัวมาด้วยทั้งการปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานหรือการพัฒนาการทำงานก็ค่อยๆ แทรกซึมพฤติกรรมของบุคลากรด้วยกันและปรับเปลี่ยนไปตามธรรมชาติด้วย

และพบว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่มีระบบราชการเป็นตัวกำกับควบคุมไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร การปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของผู้บริหารปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอด ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเป็นเครื่องมือจำเป็นในวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ในการจัดการความรู้และการสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง โครงสร้างการจัดการความรู้ซึ่งอยู่ในรูปแบบการสร้างทีมจัดการความรู้และความสามัคคีของทีม แม้กระทั่งปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้านการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ หากวัฒนธรรมองค์กรยังคงรูปแบบเดิมๆ มีแนวคิดล้าสมัย ก็สามารถส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันอาจไม่ประสบผลสำเร็จ โดยรวมเป็นสภาพสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งการทำงานต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยเชื่อมโยงด้านวัฒนธรรมองค์กรทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ทั้งสิ้น

เห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมให้สภาพบรรยากาศการทำงานหรือแบบแผนและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเอื้อสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคีส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกับบุคลากร ไม่เลือกปฏิบัติ
3. ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กรในการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยมุ่งผลสำเร็จและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
4. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรและส่งเสริมการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร

5. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ปัจจุบัน

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อและส่งผลกระทบต่อคนข้างสูงกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เริ่มตั้งแต่ การเก็บ รวบรวมข้อมูล การรับส่ง การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน การเผยแพร่ข้อมูล องค์ความรู้ต่างๆ จนไปถึงการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ กระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรหากต้องการให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ตามเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์กร มีความเกี่ยวเนื่องตลอดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรในยุคปัจจุบันและต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและทันสมัย ผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม ทันสมัย สามารถช่วยทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี และการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ที่นั้นขยายเป็นวงกว้าง และเป็นช่องทางสำหรับการเชื่อมต่อระหว่างองค์ความรู้ของบุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร หากองค์กรมีการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จให้การจัดการความรู้ของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น เห็นได้จากจากเอกสารหนังสือ องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ปรากฏเผยแพร่ทั้งแบบรูปเล่ม และ E-book ออนไลน์ในเว็บไซต์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวไว้ว่า

...การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของประชาชนในท้องถิ่นและการวิเคราะห์สภาพการณ์และศักยภาพด้านต่างๆ ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดเป็น Opportunity โอกาสในการดำเนินงานขององค์กร... (แผนปฏิบัติการราชการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน)

“ในการปฏิบัติงาน และก็นำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาสร้างองค์ความรู้ มาทำงานในด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“ในเรื่องของเทคโนโลยี ในสำนักงานเราคิดว่ามีอุปกรณ์เครื่องมือและระบบอินเตอร์เน็ตอะไรที่ครอบคลุมและก็สามารถทำงานตรงนี้ได้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“มีการนำเทคโนโลยีหรือว่าการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการเผยแพร่ความรู้หน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็น ทางเฟสบุ๊ก ไลน์ หรือว่าเป็นเบอร์ชัวร์ มีการนำไปเผยแพร่ให้กับบุคลากรข้างนอก หรือว่าหน่วยงานอื่นๆ องค์กรอื่น ตอนนี้มี แต่จะมีการบางที่ ระเบียบหรือว่าในข้อปฏิบัติ หรือว่าองค์ความรู้มีการปรับเปลี่ยนใหม่ๆ จะเป็นการอัปเดต จะเป็นการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่อัปเดตมาเผยแพร่ ในช่องทางโซเชียลมีเดีย หรือว่าเป็นการทำเบอร์ชัวร์แจกเวลามีวาระงานต่างๆ กิจกรรมต่างๆ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

“เทคโนโลยีหรือว่าอะไรดีมันก็ทำให้งานเราสำเร็จ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3, 23 มีนาคม 2566)

“เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อันที่จริงของเราทุกวันนี้ก็คือ ก็คืออยู่แล้ว แต่ว่า บางที่มันลงในวิชาการเกิน การเผยแพร่ข้อมูลมันเข้าถึงชาวบ้านได้ยาก” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

นอกจากนี้พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยการเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร ในจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน อาทิ การเชื่อมโยงไปยังสมรรถนะบุคลากรขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนี้อย่างเต็มที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ด้วยการผลักดันนโยบายรัฐบาลเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ในยุค Digital Disruption ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบราชการไทยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันมาจากกระแสการพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ก้าวหน้าและทันสมัย แบบก้าวกระโดดตอบสนองเพื่อตอบโจทย์นโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการเตรียมความพร้อมวางแผนในการรองรับสังคมดิจิทัลเป็นรัฐบาลดิจิทัลในอนาคต หากแต่การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ภายในองค์กร เทคโนโลยีต้องมีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ เข้าถึงได้ง่าย มีความเหมาะสมเพียงพอและสามารถเป็นสื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรขององค์กรการดำเนินงานจัดการความรู้ โดยสามารถสรุปปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจากเอกสาร	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นจากการประชุมกลุ่มย่อย
3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<p>1. การนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความทันสมัย สามารถรองรับข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม</p> <p>2. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถจัดเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความพร้อมและเพียงพอในการใช้งาน</p>	<p>1. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่ล้าสมัย มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพตอบโจทย์รองรับการทำงาน</p> <p>2. สามารถเผยแพร่องค์ความรู้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง</p> <p>3. มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสามารถสร้างองค์ความรู้</p> <p>4. เป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการจัดการความรู้</p> <p>5. สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย</p> <p>6. อุปกรณ์เครื่องมือระบบอินเทอร์เน็ต ครอบคลุมมีความพร้อมในการใช้งาน</p>	<p>1. จัดสรรอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เพียงพอ</p> <p>2. เครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยเฉพาะในการใช้เป็นเครื่องมือหลัก สำหรับการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล องค์ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน</p> <p>4. เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีการเชื่อมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรสะดวกในการนำไปใช้ประโยชน์</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
		7. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสมเพียงพอและมีคุณภาพ	5. สามารถเผยแพร่องค์ความรู้ได้อย่างทั่วถึง

อย่างไรก็ตามเห็นได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี สามารถเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งต้องเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพที่ดี โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเครื่องมือดำเนินการจัดการความรู้ จัดการข้อมูลองค์ความรู้สำหรับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้งที่เข้ามาใหม่หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม และบุคลากรที่ออกจากองค์กร สามารถบันทึกองค์ความรู้ ข้อมูล วิธีการ ขั้นตอน หรือแม้กระทั่งเทคนิคการดำเนินงานของตนเองลงไปได้ ไว้สำหรับการค้นคว้า ศึกษา และนำมาเป็นตัวอย่างในการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตได้ในการจัดระบบศูนย์ข้อมูลกลางหรือวิธีการจัดการข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงเป็นระบบการจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และปัจจุบันในหน่วยงานระดับกระทรวงวัฒนธรรมอยู่ระหว่างการดำเนินการ เริ่มปรากฏเป็นรูปธรรมเพิ่มมากขึ้น แต่ภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังไม่ปรากฏชัดเจนการดำเนินการระบบจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นรูปธรรม ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้สนทนาในการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่า

“พูดถึงระบบศูนย์ข้อมูลกลาง อันนี้ ควรจะมีในระดับสำนักงานวัฒนธรรมการหมุนเวียนของบุคลากรสำนักงานค่อนข้างบ่อย ตัวที่จะทำให้มีการจัดการจัดการความรู้ที่สำเร็จได้ คิดว่า เราควรที่จะมีระบบศูนย์ข้อมูลกลางของสำนักงาน อาจจะมีเหมือนกับ ไดรฟ์รวม ข้อมูลของทุกคน เอาไว้ในไดรฟ์ หรือว่ามีอะไรก็ตาม ทางเทคโนโลยีทางสื่อ”

“คือถ้าพูดถึงในมุมมองของสำนักงานวัฒนธรรม ยังไม่ได้เห็นกระบวนการจัดการ ที่เป็นรูปธรรม แต่ถ้าในระดับกระทรวงตอนนี้คือเหมือนกับแต่ละกรมของกระทรวง ก็พยายามที่จะสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลาง เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลของทุกๆ จังหวัด ทุกๆ สวจ. ถ้าในระดับกระทรวงก็เห็นการเริ่มต้นในส่วนนี้แล้ว” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

“การจัดการความรู้ของสำนักงานที่ให้ประสบความสำเร็จ จังหวัดจะมีสร้างเป็นข้อมูลกลาง ที่ใครจะสามารถเป็นโหนดหรือกลาง หรือว่าสร้างฮับโหนดได้เป็น Cloud เพราะว่าตอนนี้เค้าก็ใช้เทคโนโลยีในการทำงานแล้ว หมายถึงว่าทำโครงการ แบบนั้นขึ้นมาใหม่ โดยที่ต้องหาข้อมูลใหม่หมด แต่ว่าถ้า ได้จัดเก็บไว้ใน cloud แบบนี้แล้ว สามารถไปดึงออกมาเป็นตัวอย่าง หรือว่าสามารถนำมาต่อยอด” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3, 23 มีนาคม 2566)

กล่าวได้ว่า ตลอดระยะเวลาที่ได้ดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในช่วงเวลาที่ผ่านมาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้มีบทบาทสำหรับการใช้ดำเนินงานขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีลักษณะดังนี้

1. มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดี มีจำนวนเพียงพอสามารถอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในองค์กรและประชาชนภายนอกได้
2. สามารถเชื่อมโยงข้อมูลขององค์กรกับภายนอกองค์กรได้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. บุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และสามารถให้บริการแก่บุคลากรภายในและภายนอกนำไปใช้ประโยชน์ได้
4. สามารถเก็บรวบรวมและรักษาข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ จากการศึกษาพบว่า ไม่ปรากฏโครงสร้างการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นการจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ไว้อย่างเป็นทางการหรือมีการกำหนดเป็นมาตรฐานโครงสร้างการจัดการความรู้สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยเฉพาะที่แน่นอนชัดเจน ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจัดโครงสร้างตามระบบราชการโดยทั่วไป โดยจัดทำโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ ซึ่งบุคลากรจะดำรงตำแหน่งอยู่ในโครงสร้างตามระดับชั้นของการบังคับบัญชาแบ่งตามกลุ่มภารกิจงาน เรียงลำดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้ากลุ่ม ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ไปจนถึงระดับบริหารองค์กร นอกเหนือจากการแบ่งโครงสร้างดังกล่าว ปรากฏรูปแบบโครงสร้างการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งเป็นเพียงการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นเฉพาะคราวเท่านั้น ยกตัวอย่าง ข้อมูลเอกสารการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานดำเนินโครงการจัดทำหนังสือส่งเสริมการท่องเที่ยว เชียงวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามคำสั่งจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ 1662 /2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานดำเนินโครงการจัดทำหนังสือส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2565 เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่า นอกเหนือจากการมอบหมายงานให้กับบุคลากรเพื่อรับผิดชอบ กิจกรรม/โครงการหรือมอบหมายงานให้กับกลุ่มงานภายในหรือมอบหมายหน้าที่ตามคำสั่งดำเนินงาน ในแต่ละครั้งแล้ว ยังมีการมอบหมายลักษณะที่ดำเนินงานแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการมอบหมาย กันเองภายในกลุ่มงานหรืออยู่ในลักษณะการขอความร่วมมือกับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอนโดย แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการโครงการ และอีกส่วนจะรับผิดชอบบริหารจัดการในเรื่ององค์ความรู้ ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะเกิดขึ้นจากการกำหนด นโยบายของผู้บริหารแต่ละคน หรือเกิดขึ้นจากพฤติกรรมจิตสำนึกและความต้องการของผู้รับผิดชอบ โครงการเองที่มีความต้องการในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ได้ประสพผลสำเร็จ ซึ่งเกิดขึ้นใน องค์ก์ไม่บ่อยครั้ง และจัดโครงสร้างนี้ขึ้นชั่วคราวเป็นเฉพาะกรณีเป็นครั้งๆ องค์ประกอบโครงสร้างก็ จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามกิจกรรม/โครงการหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นคราวๆ ไปไม่แน่นอน เช่นกัน สำหรับการจัดแบ่งทีมการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอนระหว่างกันเองเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละครั้งแบบไม่เป็น ทางการถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงาน ระหว่างการพูดคุยของบุคลากร เพื่อการสอบทานการปฏิบัติงาน ในครั้งต่อไป ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก การถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวโดยส่วนใหญ่ถ่ายทอดด้วย วาจาและจัดทำเป็นเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

...สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้มีการมอบหมายงานบุคลากรในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุผลสัมฤทธิ์... โดยกำหนดโครงสร้างและ หน้าที่ของการบริหารงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามคำสั่งสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ 27 /2565 เรื่อง กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบการปฏิบัติงานสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2565 จัดแบ่งงานเป็น 1 ฝ่าย และ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป (หัวหน้าฝ่าย)
2. กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม (ผู้อำนวยการกลุ่ม)
3. กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม (ผู้อำนวยการกลุ่ม)
4. กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน (หัวหน้ากลุ่ม)
5. กลุ่มกิจการพิเศษ (หัวหน้ากลุ่ม) (รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565)

“ในสำนักงานตอนนี้ ไม่มีโดยตรงแบบว่าทุกระบวนงาน ในข้อมูลหรือในการทำงานของเราในปัจจุบัน ก็จะเน้นที่คำสั่งมอบหมายงาน ตามภารกิจของกระทรวง ของต้นสังกัด ภารกิจนโยบายหลัก พันธกิจ ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เราจะต้องดำเนินการ ตามแผนงานโครงการที่ได้รับมอบหมายมา ซึ่งแผนผังการทำงานโดยตรง อย่างเช่นว่า คุณมาแล้วคุณจะต้องเสนอหนังสือยังไง จะต้องทำอะไรบ้างขั้นตอน 1 2 3 ในรายละเอียด ยังไม่มีคู่มือ ยังไม่มีคู่มือในการทำงานอย่างนั้น คือส่วนมากยังต้องใช้ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้ เรียนรู้ไปเรื่อยๆ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“เนื่องด้วยกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทานของเรามีบุคลากรค่อนข้างเยอะ เราก็เลยจัดการรูปแบบ คือ แบ่งเป็นทีม”

“ผมว่าการจัดการในรูปแบบนี้ค่อนข้างจะดี เพราะว่า หากมีการทำงานเราจะไม่นับเป็นตัวบุคคล เราจะนับเป็นทีมไปปฏิบัติ”

“เราแบ่งเป็นทีมย่อยๆ ดังนั้นการถ่ายทอดภายในก็ค่อนข้างประสบความสำเร็จในองค์กรของเรา” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“ทุกองค์กร หรือว่าในหน่วยงาน ที่แยกกันเป็นกลุ่มๆ งาน ถ้ามีแต่ละกลุ่ม หรือว่าในองค์กร มีการวางแผนระบบ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือว่า โครงสร้าง หรือว่าการพัฒนาความรู้ หรือว่าแนวทางในการปฏิบัติ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ของแต่ละองค์กร จะมีประโยชน์มากมีประสิทธิภาพอย่างมาก เพราะว่า ได้มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบวางแผนไว้ให้กับบุคลากรหรือว่าผู้ที่จะนำไปปฏิบัติงานต่อ สามารถไปปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม เพราะว่าได้มีการวางแผน หรือว่าวางระบบงานไว้ ให้กับทุกคนไว้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจากเอกสาร	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นจากการประชุมกลุ่มย่อย
4. โครงสร้างการจัดการความรู้	1. ไม่ปรากฏโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	1. การกำหนดโครงสร้างรูปแบบทีมจัดการความรู้ให้มีความชัดเจน	1. การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้การจัดการความรู้สำเร็จ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
ปรากฏเพียงรูปแบบ ผังโครงสร้างองค์กรที่ ชัดเจน	2. มีการกำหนด บทบาทลักษณะทีม	2. การถ่ายทอดข้อมูล ตามลำดับชั้นบังคับ บัญชาตามโครงสร้าง องค์กร	2. การจัดบุคลากรเข้า สู่โครงสร้างการจัดการ ความรู้อย่างเพียงพอ
2. มีการกำหนด บทบาทลักษณะทีม	3. กำหนด Pattern จากระดับนโยบาย	3. กำหนด Pattern สอดคล้องกับ	3. การกำหนดหน้าที่ ของบุคลากรใน โครงสร้างการจัดการ ความรู้ชัดเจน
ปฏิบัติงานเฉพาะกรณี ระบุหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานแต่ละครั้ง	วิฒนธรรมองค์กร	4. แบบแผนที่แน่นอน เป็นแนวทาง ขั้นตอน การปฏิบัติของ บุคลากร	
		5. การมอบหมายและ กำหนดหน้าที่ใน โครงสร้างองค์กร	
		6. การจัดสรรแต่งตั้ง บุคลากรในการ ดำเนินงานตาม โครงสร้างองค์กร	

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้เป็นปัจจัยซึ่งไม่มีปรากฏเป็นรูปธรรมชัดเจนในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แต่เห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวมีความจำเป็นสำหรับองค์กร หากองค์กรให้ความสำคัญและมีการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรที่ดี และชัดเจนสามารถเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรได้โดยส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ที่อยู่ในลักษณะคำสั่งปฏิบัติงาน

โดยการกำหนดตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา มอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงานและกำหนดทีมปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะกรณีและเป็นครั้งคราว ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กล่าวว่า “ผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กร เพราะทำงานภายใต้แนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ภายใต้นโยบาย เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมองค์กรคือโครงสร้าง ตั้งแต่ข้างบนลงมาทุกระดับ คือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ระดับโครงสร้าง ระดับสูง เพราะยังต้องทำงาน บางอย่างอาจจะทำแต่ถ้ามันไม่เอื่อกก็ทำไม่ได้ บางอย่างถ้าไม่อยากทำ เห็นว่าไม่เกิดประโยชน์แต่ก็จำเป็นต้องทำ เพราะเป็นคำสั่ง” “สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องมาจากระดับนโยบาย Pattern ออกมาก่อนและคือหนึ่งในสิ่งที่จะต้องอยู่ในนโยบาย” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร เนื่องมาจาก บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการและปฏิบัติงานขององค์กรรวมไปถึงการจัดการความรู้ สมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นในการจัดการความรู้ บุคลากรเองต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะ ความพร้อมในการดำเนินงานและการใช้สมรรถนะจำเป็นต้องตรงกับลักษณะงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด บุคลากรต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อถึงความสามารถและศักยภาพของตนเองออกมาให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรให้มากที่สุด จากข้อมูลเอกสารด้านบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งสับเปลี่ยนการโยกย้ายตำแหน่งเข้า-ออกอยู่บ่อยครั้ง บุคลากรที่เข้ามาใหม่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานหรือความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในพื้นที่ค่อนข้างน้อยกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่มาเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งได้สั่งสมประสบการณ์ฝังอยู่ในตัวค่อนข้างมาก คนที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมจึงมีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงและเพียงพอสำหรับการจัดการความรู้ แม้ว่าองค์ความรู้ที่มีติดตัวมาแต่เดิมจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานได้บ้าง หากไม่ศึกษาเพิ่มเติมหรือไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในพื้นที่ก็จะส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ มักมีข้อบกพร่องในการจัดเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ พบได้จากข้อมูลเอกสารการรายงานผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม/โครงการของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตัวอย่างจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่า

“เป็นนักวิชาการวัฒนธรรม คนที่อยู่เดิมก็สามารถในการบริหารจัดการ ในเรื่องขององค์ความรู้ และก็มีสมรรถนะ มีสมรรถภาพในการจัดการองค์ความรู้”

“ถ้าบุคลากรของเราไม่มีองค์ความรู้ แล้วไม่ไฝหาความรู้ ก็จะได้ความรู้เพิ่มเติม”
(การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“ปัจจัยหลักๆ ในการที่จะสำเร็จได้ก็คือ ต้องเป็นปัจจัยด้านบุคลากรหรือบุคคลในองค์กรนั่นเอง เพราะฉะนั้น การที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จได้ก็คือ เน้นบุคลากร บุคคลในองค์กร ให้มีความรู้เพื่อที่จะถ่ายทอดให้กับคนรุ่นต่อไป ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมในตัวจังหวัด”

“เกี่ยวกับปัจจัยทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ เหตุผลหนึ่ง ที่คิดว่า คนทำงาน หรือว่าควรจะต้องดูแลกัน คือด้านบุคลากร ตัวบุคคล” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

นอกจากนี้พบว่า สมรรถนะบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นตัวปัจจัยที่เชื่อมโยงปัจจัยอื่นๆ เข้าด้วยกัน ทั้งสมรรถนะบุคลากรด้านการมีภาวะผู้นำ การมีทักษะในการอยู่ร่วมกันด้านวัฒนธรรมองค์กร การมีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของบุคลากร และการเป็นส่วนหนึ่งตามโครงสร้างการจัดการความรู้ ทั้งนี้การมีสมรรถนะที่แตกต่างกันสามารถส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรได้ แต่การแสดงออกถึงทักษะความสามารถให้เป็นที่รับทราบของคนในองค์กรด้วยกัน หรือการดึงสมรรถนะบุคลากรออกมาแสดง นั้นมีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น ความกลัวจากการถูกตำหนิ การถูกได้รับมอบหมายงานเป็นภาระเพิ่ม หรือต้องการปกป้องความสามารถของตนเองด้วยเหตุผลส่วนตัว รวมถึงการมีจิตสำนึกในการดึงสมรรถนะออกมาใช้ ดังตัวอย่างจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

“สมรรถนะบุคลากร ก็คือ แต่ละคน มีความสามารถ มีสมรรถนะ แต่ว่า ด้วยปัจจัยหลายๆ อย่าง บางทีก็ ไม่กล้า ไม่แสดงออก อาจจะเป็นมุมมองของตัวเอง ที่แบบยังไม่เปิดกว้าง ก็คือ อาจจะทำางานด้วยความกลัว คือ ถ้าแสดงออกมาเมื่อไหร่ ก็อาจจะกลัว ผิด”

“ทักษะ และ ความถนัด ของแต่ละคน มันไม่เหมือนกัน บางคนมีมาก บางคนมีน้อยก็เลยไม่กล้า ที่จะเข้าไปแลกเปลี่ยน พี่ๆ เพื่อนๆ นื่องๆ”

“สมรรถนะ ทำของบุคลากร มีทุกคน แต่มันขึ้นอยู่กับ ทุกวันนี้เหมือน ขึ้นอยู่กับจิตสำนึก อีกชั้นหนึ่ง ไม่รู้ว่าใครจะเอามาใช้ หรือไม่ใช้ หรือว่าใครจะได้รับโอกาส หรือไม่ได้รับโอกาส”
(การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

“จะต้องดึงความสามารถของบุคลากรนั้น ขึ้นมาว่าจะช่วยตรงไหน ส่งเสริมให้ขับเคลื่อนงานขององค์กรไปได้ เราต้องใช้งานหรือมอบหมายงานให้เค้า ให้ตรงกับความสามารถสมรรถนะของเค้า มันก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ง่ายขึ้น”
(การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

อย่างไรก็ตาม สมรรถนะบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เนื่องจากบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนงานเป็นผู้ปฏิบัติงานและเป็นผู้จัดการความรู้ การนำสมรรถนะออกมาใช้ให้ตรงและสอดคล้องกับการดำเนินงานพร้อมทั้งมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสามารถส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขึ้นได้ และยังมีความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความสำเร็จในทุกด้านรวมถึงด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านสมรรถนะบุคลากร

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจากเอกสาร	ประเด็นจากการสัมภาษณ์	ประเด็นจากการประชุมกลุ่มย่อย
5. สมรรถนะบุคลากร	1. การมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2. การมีทักษะประสบการณ์ ความชำนาญในการทำงาน 3. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง 4. ปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด	1. มีความรู้ความชำนาญในงาน 2. ใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3. มีความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขับเคลื่อนงาน 4. มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ของตนเอง 5. สามารถดึงความสามารถของตนเองออกมาใช้ได้ 6. มีความรู้และมีศักยภาพในการจัดการ	1. บุคลากรที่มีความพร้อมและความเหมาะสม ทั้งด้านร่างกาย เพศ ทักษะและความสามารถ ซึ่งได้มาจากการคัดเลือก 2. ใช้สมรรถนะบุคลากรตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย 3. มีทักษะการทำงาน ความสามารถความชำนาญหลายด้าน ที่คล้ายคลึงกันระหว่างบุคลากร และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นจาก เอกสาร	ประเด็นจาก การสัมภาษณ์	ประเด็นจาก การประชุมกลุ่มย่อย
	5. ความสามารถและ สมรรถนะที่เหมาะสม กับงานที่ปฏิบัติ	ความรู้ มีสมรรถนะ มีสมรรถภาพในการ จัดการองค์ความรู้”	4. สมรรถนะของ บุคลากรได้แสดงออก อย่างเต็มที่แสดง
	6. บุคลากรมีส่วนร่วม ในการทำงานเป็นทีม	7. มีองค์ความรู้และมี ทักษะการถ่ายทอด	5. บุคลากรมี สมรรถนะและมุมมอง
	7. ทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	ความรู้	ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
	คล่องตัวและมุ่งมั่น ผลสัมฤทธิ์	8. มีทักษะมอบหมาย งานให้ตรงกับ ความสามารถ	6. มีการพัฒนาความรู้ และทักษะการอยู่ ร่วมกัน เข้าร่วมกับ
	8. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์งานด้าน ศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรมโดยยึดหลัก คุณธรรม จริยธรรม	สมรรถนะบุคลากร 9. มีความทักษะการ สื่อสาร	เพื่อนร่วมงานได้
	9. ยอมรับและปฏิบัติ ตนในการทำงานเป็น ทีมเป็นอย่างดี มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจการใน การทำงานตามที่ ผู้บังคับบัญชา มอบหมายจนงาน สำเร็จและบรรลุ วัตถุประสงค์		

สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย อันได้แก่ 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ 5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร จึงเป็นปัจจัยส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถประสบผลสำเร็จ ซึ่งหากองค์กรมีผู้นำองค์กรหรือบุคลากรที่มีพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำที่ดีมีวิสัยทัศน์ สามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรคนอื่นๆ และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ องค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้อต่อการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรในองค์กร มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการจัดการความรู้ และมีสิ่งแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น กระแสไฟฟ้าหรือสัญญาณอินเทอร์เน็ตเป็นปกติ มีโครงสร้างองค์กรสำหรับการจัดการความรู้หรือมีนโยบายในการจัดตั้งโครงสร้างการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กรชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมและกำหนดเชิงนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรได้รับการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะ เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีการมอบหมายงานให้ตรงสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขององค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย โดยการกำหนดรหัสและจัดหมวดหมู่ข้อมูลจากการทำดัชนีข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งกำหนดให้รหัสข้อมูลไว้เพื่อนำมาวิเคราะห์ ยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูล = D หมายถึง เอกสาร
T หมายถึง การสัมภาษณ์
M หมายถึง การประชุมกลุ่มย่อย
2. ข้อมูลการสัมภาษณ์ = P1 หมายถึง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1
P2 หมายถึง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2
P3 หมายถึง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3
P4 หมายถึง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

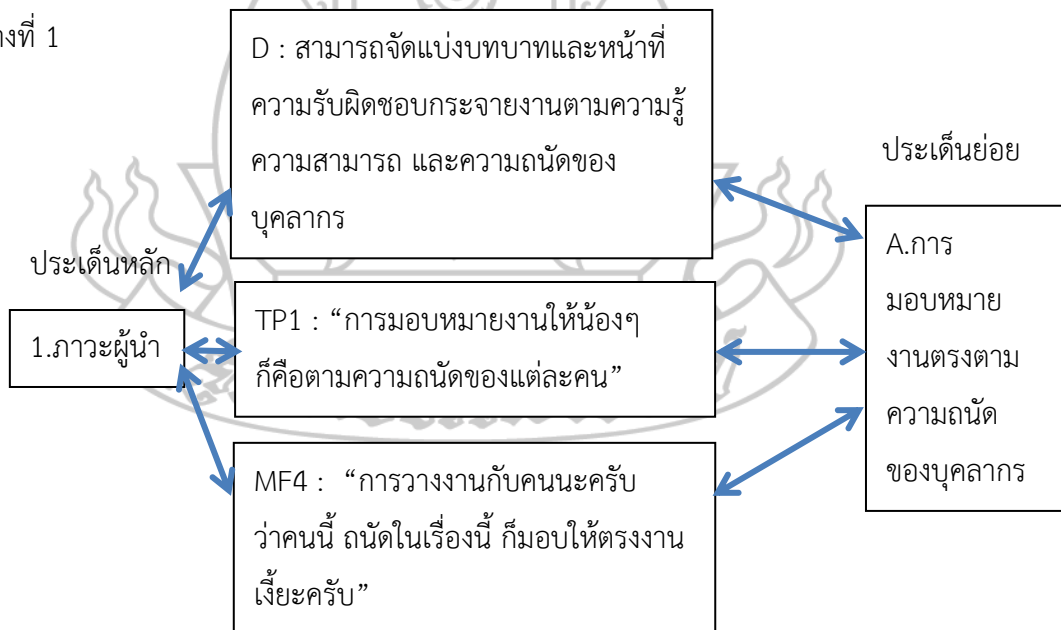
3. ข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย = G1หมายถึง กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน
 G2 หมายถึง กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
 G3 หมายถึง ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 G4 หมายถึง กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
 และกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน

หมวดหมู่ข้อมูล

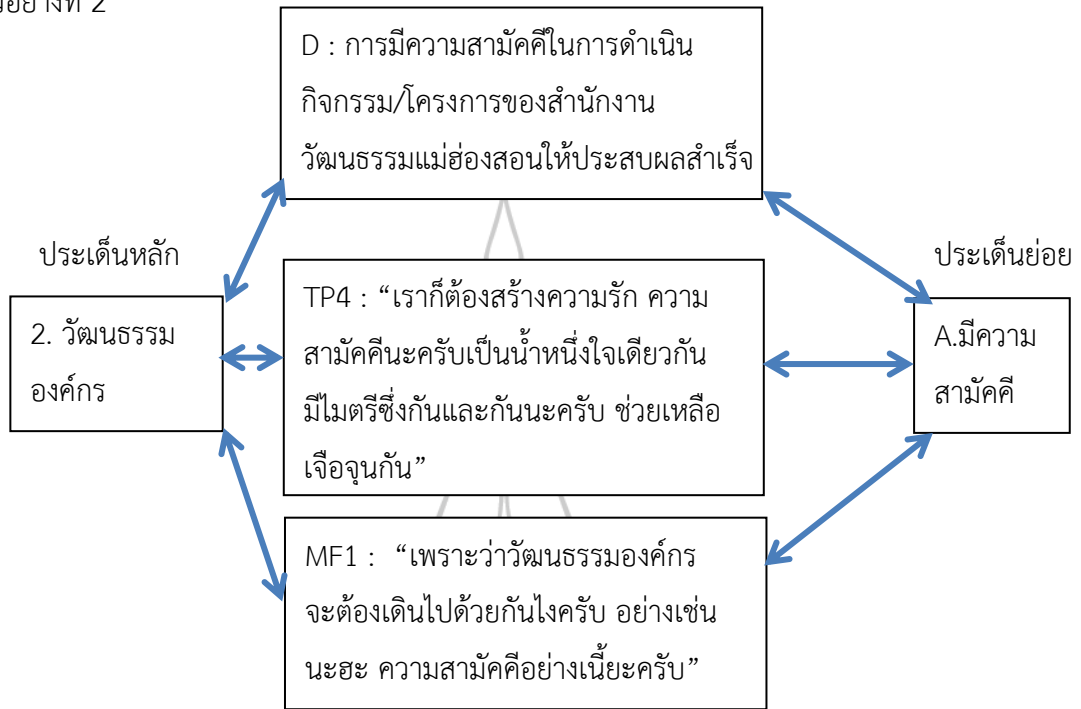
ประเด็นหลัก ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ 1.ภาวะผู้นำ 2.วัฒนธรรมองค์กร 3.เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4.โครงสร้างการจัดการความรู้ 5.สมรรถนะบุคลากร
 ประเด็นย่อย ได้แก่ A.ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ B.ความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ C.อุปสรรคในการจัดการความรู้ D.แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ E.ปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้สำเร็จ F.ปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ตัวอย่างการให้รหัสและการจัดหมวดหมู่ข้อมูล ต่อไปนี้

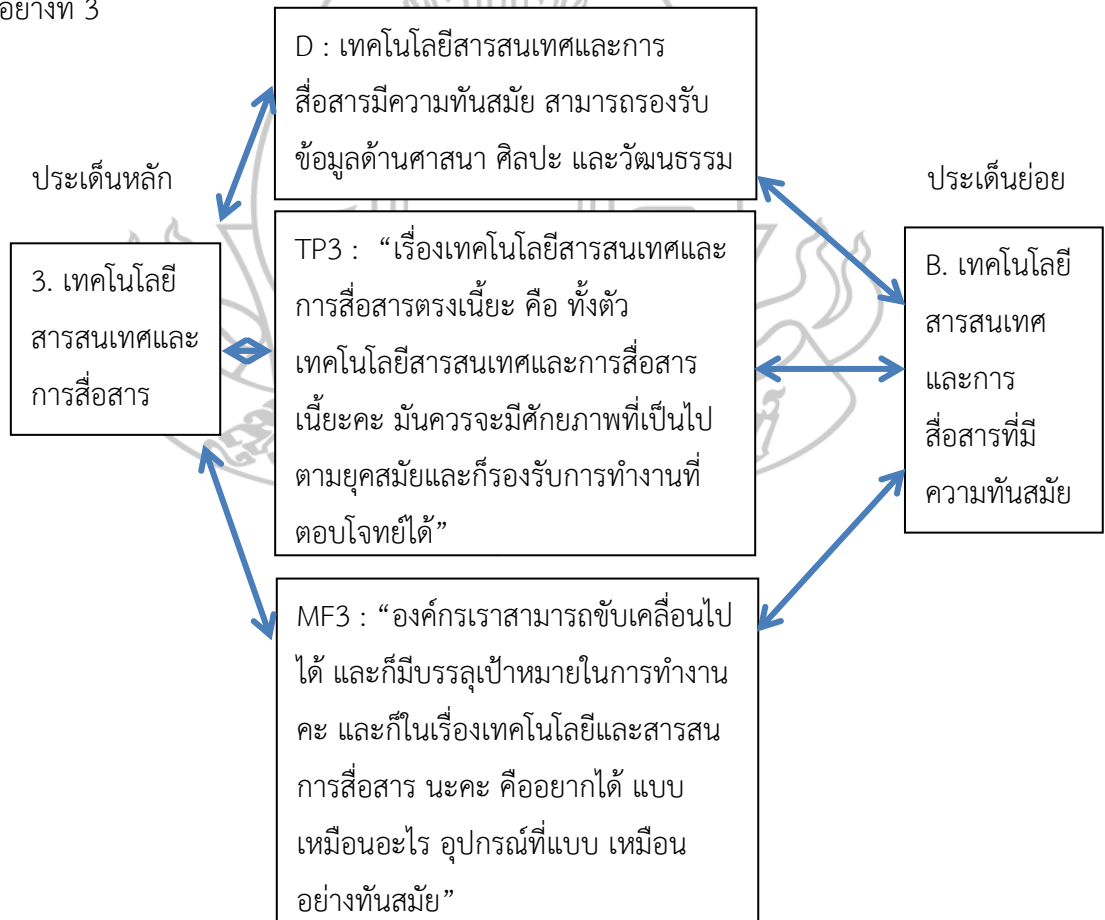
ตัวอย่างที่ 1



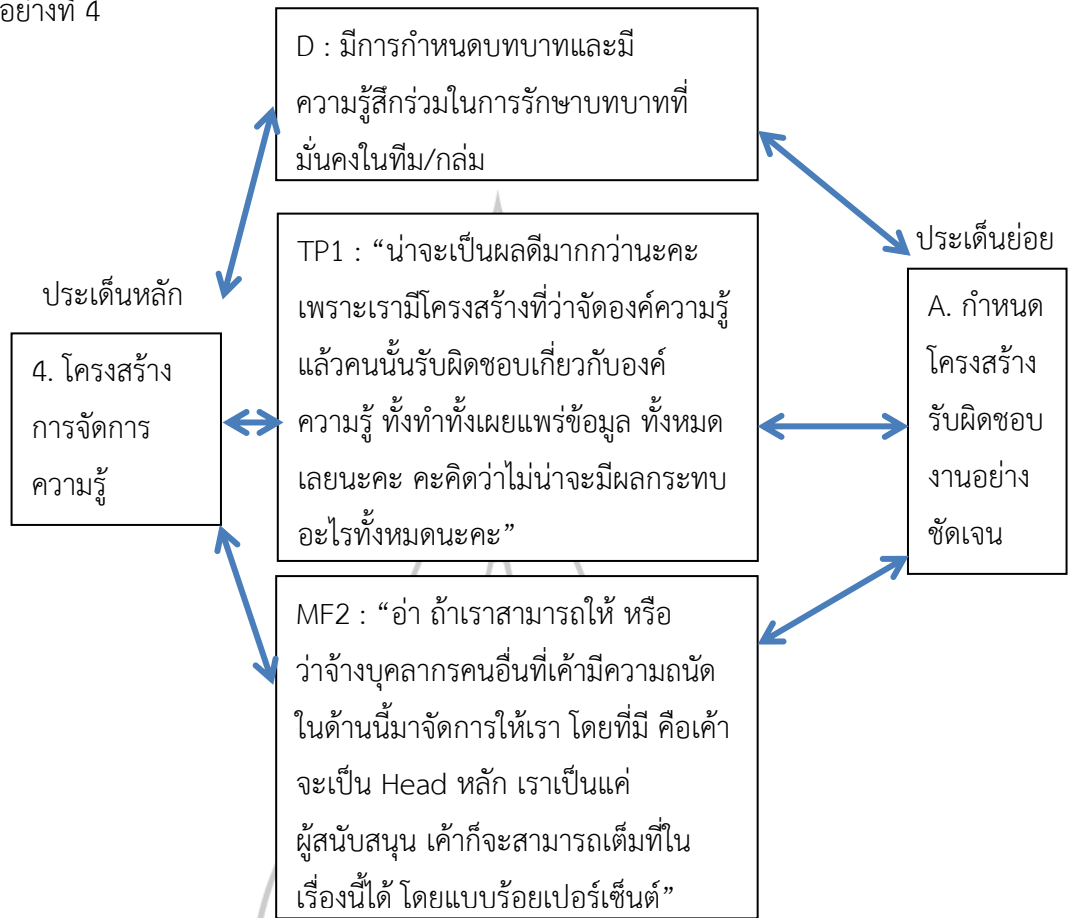
ตัวอย่างที่ 2



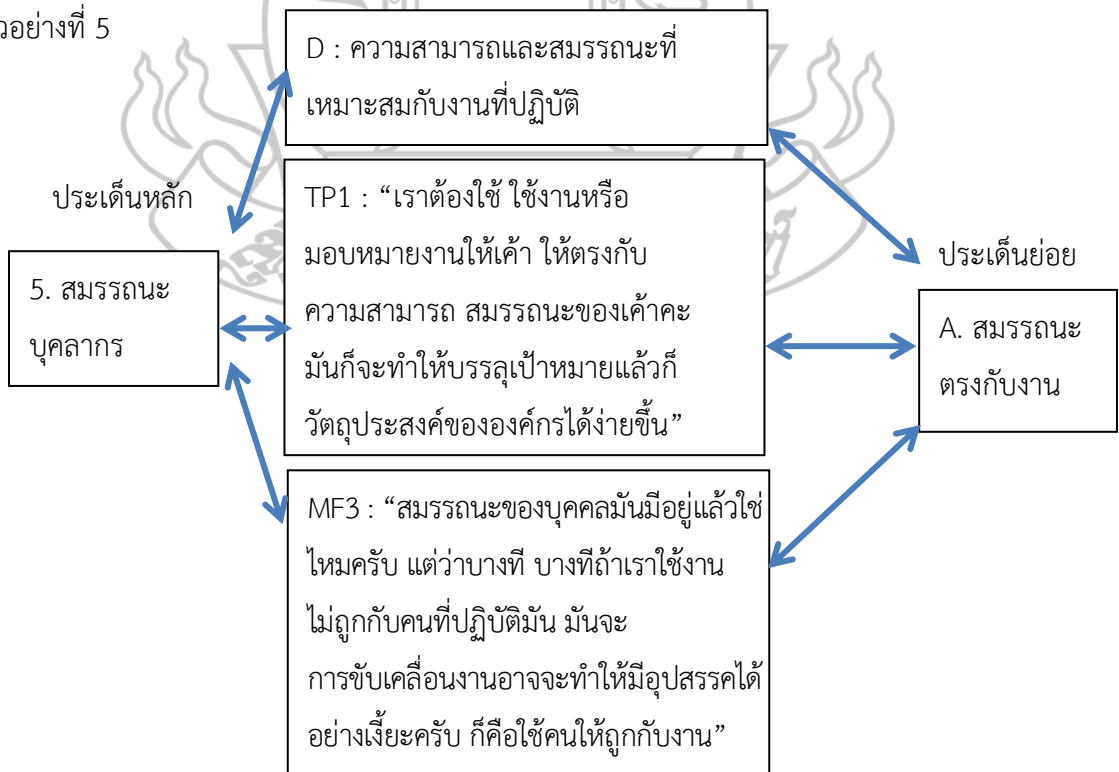
ตัวอย่างที่ 3



ตัวอย่างที่ 4



ตัวอย่างที่ 5



ตอนที่ 3 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการ ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่มีส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้ง 5 ปัจจัยประกอบด้วย 1.ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2.ปัจจัยด้านวัฒนธรรม 3.ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4.ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ 5.ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร ตามแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งแต่ละปัจจัยจะส่งผลต่อความสำเร็จตามแนวคิดทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ทางการเรียนรู้ (Learning Organization) และพบว่า มีอุปสรรคที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทำให้ประสบความสำเร็จเพียงบางส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร

2. อุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร

1.1 ความสำคัญของปัจจัยภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากเป็นอย่างยิ่ง ปรากฏอยู่ในลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีกรอบภาระหน้าที่รับผิดชอบฐานะผู้บังคับบัญชา และปรากฏในลักษณะภาวะผู้นำภายในตัวบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมตามธรรมชาติเมื่อได้รับการมอบหมายงานหรือเกิดสถานการณ์จำเป็นมีสภาพแวดล้อมที่ต้องใช้ภาวะผู้นำในขณะปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ความสำคัญในลักษณะนี้ผู้นำต้องใช้ทักษะการบริหารคน งาน เวลา ให้มีความเหมาะสมปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามด้วยความไวเนื้อเชื่อใจต่อผู้นำ หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นผู้นำสามารถให้คำปรึกษาและร่วมกันแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ ซึ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เป็นอันดับต้นๆ เพื่อให้การจัดการ

ความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญนำไปสู่การจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กร เห็นได้จากการให้ความสำคัญกับปัจจัยภาวะผู้นำในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อยกล่าวว่า

... ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการบริหารจัดการยุคใหม่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต่างๆ ต้องมีความตื่นตัวและเกิดความพยายามปรับตัวในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ๆ และนำระบบมาตรฐานในระดับต่างๆ มาพัฒนาองค์กร ซึ่งนำไปสู่แนวคิดระบบการพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้และพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และปรับเปลี่ยนวิทยาการ ความรู้ใหม่มาใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ....

...สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้มีการพัฒนาบุคลากรโดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพิ่มศักยภาพบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีสมรรถนะสูงพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ...(รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565)

“ปัจจัยด้านผู้นำ ถือว่ามีความสำคัญ เพราะว่า การที่จะทำงานในรูปแบบที่มีคนจำนวนมาก ต้องมี ภาวะผู้นำ ค่อนข้างสูง เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้ทำงาน และสามารถเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“ความสำคัญของภาวะผู้นำ ความสำคัญในองค์กร มีความสำคัญของภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าภาวะผู้นำ บางทีก็สามารถ ซัพพอร์ต หรือว่าแก้ไขปัญหาร่วมกับลูกน้อง หรือว่าบุคลากรในองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม สามารถมีไหวพริบบริภาพ หรือว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกันต่างๆ ในส่วนนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งองค์ความรู้ หรือว่าอารมณ์ร่วมในการร่วมกันแก้ไขปัญหา” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำนอกเหนือจากจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งผู้นำต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นต่อองค์กรไม่ว่าจะรุนแรงแค่ไหน ต้องทนรับแรงกดดันภายนอกได้โดยไม่ให้กระทบถึงบุคลากรขององค์กรซึ่งอยู่ภายใต้การนำ ตรงกันข้ามหากทนรับแรงกดดันนั้นไม่ไหว บุคลากร

ผู้ตามจะไม่มี ความกล้าที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและรับแรงกดดันนั้นไม่ไหว ส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร การมีภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งยังมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำงานด้านต่างๆ ได้ หากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ดีจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ หากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ดีจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ หากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ดีจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้ หากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ดีจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งท้ายที่สุดการปฏิบัติงานหรือการจัดการความรู้ผู้นำระดับองค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามระบบอำนาจสายบังคับบัญชา ปัจจัยภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยผลเชิงบวกสามารถทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จออกมาเป็นรูปธรรมหากให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กลับกันผลเชิงลบหากผู้นำใช้อำนาจสายบังคับบัญชาเกินไป ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ผลทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ผู้นำจึงต้องมีภาวะผู้นำในเชิงบวกซึ่งมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาได้

1.2 ความสำคัญของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แม้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญไม่มากเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นในการส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แต่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมให้บุคลากรปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร มุ่งเน้นความร่วมมือของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ การสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในระยะยาว ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

...แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดี ทุ่มเทและเสียสละเพื่อสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ร่วมสร้างวัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดี ที่เน้นความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน (แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕)

“วัฒนธรรมองค์กร สิ่งแรกที่เราจะดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของเราคือ สร้างความรักความสามัคคี การมีน้ำใจ ต่อเพื่อนร่วมงาน” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“สำหรับด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ถือว่ามีผล คือ ถ้าหากว่าวัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ หน่วยงานและบุคลากรในองค์กรก็ย่อมจะทำตาม แต่ถ้าวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ไม่ให้ความสำคัญ เราก็คงจะไม่มีการปฏิบัติ มีความสำคัญแต่หน่วยงานไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญจึงไม่มีความชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“ปัจจัยนี้อาจจะมีส่วนที่สำคัญไม่มากนัก เพราะว่า บางครั้ง เราถูกปลุกฝังมาด้วยวัฒนธรรมหลากหลายแล้วเข้ามารวมกัน”

“วัฒนธรรมนี้อาจจะเป็นเพียงแค่ตัวผิวเผิน เพื่อให้บุคคลที่มาจากหลากหลายเข้ามาสามารถอยู่ร่วมกันได้ อาจจะได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน แต่ว่า ต้องมีถึงต้องให้ความสำคัญว่า ต้องมี เพราะว่า เราทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีการเรียบ แบบแผน หรือวัฒนธรรมองค์กรของเรา เพื่อไปในทิศทางเดียวกัน ผลถึงจะสำเร็จได้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“วัฒนธรรมองค์กร ก็สำคัญนะ อาจจะมีมาจากภาวะผู้นำก็ได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ก็จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมที่แย่ ก็อาจจะสร้างความลำบากให้กับผู้ปฏิบัติ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

นอกจากนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มีอยู่เน้นไปในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมตามภารกิจที่ได้รับการสั่งการมาจากต้นสังกัด ซึ่งบุคลากร มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างมากและไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรสำหรับการจัดการความรู้เห็นได้ไม่ชัดเจน และโดยส่วนใหญ่บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรทำให้แม้จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในระดับหนึ่งก็ตามซึ่งเห็นได้จากการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่พบได้น้อยมากสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าววว่า

“คือวัฒนธรรมองค์กร คงต้องเพิ่มเติมว่า ควรจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของสำนักงาน ซึ่งมันเป็นประโยชน์ มันจะเป็นประโยชน์ต่อคนเข้ามาใหม่ คนที่ยังไม่รู้ รวมถึงคนข้างนอกที่จะให้มารู้เกี่ยวกับบริบทหรือว่างานของสำนักงาน หรือว่าบทบาทหน้าที่ มันต้องมา มันต้องมาจากนโยบายของระดับบน และผู้นำองค์กร” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“วัฒนธรรมองค์กร ก็คือ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน อัตรากำลัง มันจะชอบว่างอยู่ตลอด ทำให้ภาระงาน มันเยอะเพิ่มมากขึ้น เพราะว่า ตำแหน่งที่ว่างไม่มีคนมาแทนกว่าจะมาแทนก็อาจจะปีหนึ่ง หรือ 2 ปี ซึ่งทำให้งานมันกลายเป็นกองกับคนที่ยังอยู่ มันก็เลยทำให้ทุกคนเหนื่อยล้า แล้วก็ไม่ได้ให้ความร่วมมือ หรือว่าให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการองค์ความรู้

เพราะอาจจะมองว่า มันไม่ได้สำคัญที่สุด แต่สิ่งที่สำคัญคือ โครงการที่ส่งมา แล้วให้รายงานภายในวันนี้ ให้จัดกิจกรรมภายในวันนี้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ มันไม่มีที่สิ้นสุด มันไม่ได้กำหนดวันว่าวันนี้ต้องส่งนะ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

อย่างไรก็ตามถือได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีความสำคัญและส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำเร็จ แต่ด้วยสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีข้อจำกัดในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เท่าที่ควร แม้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญแต่เมื่อเทียบกับปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนแล้วจะมีน้ำหนักความสำคัญน้อยกว่าและปรากฏให้เห็นไม่ชัดเจน แต่ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่พบในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังให้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกัน เป็นแนวปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร มีสภาพเชิงบังคับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ด้วยลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นหลายด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร ที่จะช่วยสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ

1.3 ความสำคัญของปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะประสบผลสำเร็จได้ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมีความจำเป็นอย่างมาก เพื่ออำนวยความสะดวกเอื้อต่อการนำมาใช้ปฏิบัติงานในรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระบบออนไลน์ที่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างรวดเร็วและสามารถลดพื้นที่ของการจัดเก็บความรู้ได้ ทั้งยังสามารถเก็บรักษาองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ด้วยไอซีพีประโยชน์ ซึ่งบุคลากรและสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างมาก ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่า

...เกณฑ์มาตรฐาน/ตัวชี้วัด การประเมินคัดเลือกสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดดีเด่น แบบเสนอผลงานเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดดีเด่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ตัวชี้วัดที่ 1.2 ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการข้อมูลด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการมอบหมายให้แต่ละกลุ่มงานจัดเก็บข้อมูลงานในหน้าที่และที่เกี่ยวข้องให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน และครอบคลุม

ทุกภารกิจ เช่น จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด รวมถึง ข้อมูลของบุคลากรในหน่วยงาน และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายใน หน่วยงาน ในลักษณะไฟล์ข้อมูล ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การบริการประชาชนเกิดความรวดเร็ว โปร่งใส และได้รับความใส่ใจจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมา ใช้ในการให้บริการ เช่น งานจัดทำจดหมายเหตุ งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล องค์ความรู้ทางด้าน ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม งานเก็บรวบรวมจัดเก็บและป้องกันมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม เป็นต้น... (แบบเสนอผลงานเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดดีเด่น ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563)

“คิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญเลย ซึ่งด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร มันจะเป็น คำเรียกว่าตัวช่วยและก็เป็นเครื่องมือที่เราจะมาในการสร้างกระบวนการ การจัดการองค์ความรู้ของเราได้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“เทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะว่า เครื่องมือ เป็นสิ่งที่ จัดการความรู้ และก็จัดเก็บความรู้ ดังนั้น เครื่องมือน่าจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ ในเรื่องของ เทคโนโลยี สำคัญที่สุด ในการจัดการความรู้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

นอกจากนี้ยังพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญใน การเผยแพร่องค์ความรู้ ข้อมูลต่างๆ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและนำไปสู่การ ประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคคลภายนอกองค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความสำคัญในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างมาก ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความรู้โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยสมรรถนะบุคลากรซึ่งต้องมีทักษะ ในการใช้งานของบุคลากร ทั้งการนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรในรูปแบบความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของบุคลากรออกมาสู่รูปแบบความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ออกมาเผยแพร่ องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ผ่านสื่อระบบออนไลน์ต่างๆ และองค์ความรู้ที่เผยแพร่ดังกล่าว ก็ยังมีคงไว้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

...สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลในเว็บไซต์ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และในเพจเฟซบุ๊กของสำนักงานฯ ให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร หรือบุคลากร การลงข่าวประชาสัมพันธ์งานต่าง ๆ, สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลในเว็บไซต์สำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน และในเพจเฟซบุ๊กของสำนักงานฯ ให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร หรือบุคลากร การลงข่าวประชาสัมพันธ์งานต่าง ๆ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอน ได้ดำเนินการปรับปรุงข้อมูลในเว็บไซต์, สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และในเพจเฟซบุ๊กของสำนักงานฯ ให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร

หรือบุคลากร การลงข่าวประชาสัมพันธ์งานต่าง ๆ ... (แบบเสนอผลงานเพื่อเข้ารับการคัดเลือก เป็นสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดดีเด่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)

“ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ปัจจุบันมองว่า เทคโนโลยีมากกว่า เพราะว่า ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ไม่ว่าจะองค์ความรู้นั้นมีประโยชน์มากมายมหาศาล ถ้ามันเก็บไว้อยู่ที่ตัวบุคคลเอง มันก็ไม่สามารถถ่ายทอดได้ แต่ถ้าเรามีเทคโนโลยีสื่อสารที่ค่อนข้างดี และก็มีจัดการค่อนข้างดี องค์ความรู้แต่ละบุคคล ก็สามารถมารวมกันเป็นศูนย์กลาง แล้วก็เผยแพร่ให้ทุกคนได้เข้าใจ หรือเรียนรู้พร้อมกันได้ทุกคน อย่างนี้จะดีกว่า” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปัจจุบันถือว่า มันจะเป็นเครื่องมืออุปกรณ์อย่างหนึ่งที่จะใช้ในการเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ในการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล แล้วก็ข่าวสารต่างๆ ไปสู่บุคคลภายนอก ที่ไม่ใช่แค่คนในสำนักงานที่จะรับรู้งานได้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3, 23 มีนาคม 2566)

“เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ก็สื่อและเทคโนโลยีนี้คือ สำคัญอยู่แล้ว ในยุคนี้ มองว่าดีอยู่แล้ว แต่ถ้าจะให้ดีกว่านี้ก็คือ บางครั้งการลงข่าวคนที่มาอ่าน บางครั้งเขาจะเอาข้อมูลที่เราลง เอาไปประกอบเป็นความรู้ ไป ทำเป็น คู่มือ เป็นหนังสือทางวิชาการ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีความสำคัญมากเพียงใดหรือองค์กรจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความรู้และอำนวยความสะดวกช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรได้ดีเพียงใดก็ตาม หากสมรรถนะบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่สามารถสอดรับหรือตอบสนองเชื่อมโยงกับปัจจัยดังกล่าวกันระหว่างปัจจัย การจัดการความรู้อาจไม่ประสบผลสำเร็จ หรือหากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเกิดขัดข้อง ติดขัดใน บางสถานการณ์ บางสถานที่ตามบริบทพื้นที่ไม่เอื้ออำนวยในการใช้งานอาจทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จหรือประสบผลสำเร็จล่าช้าได้ ดังตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวไว้ว่า

“ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย แล้วเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะเป็นการส่งต่อและการสื่อสารในเรื่องการจัดการความรู้ ทำให้องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ไม่หายไป แล้วใครก็ ไม่ว่าจะหาตอนไหน ระยะเวลา หรือใครก็ตาม สามารถที่จะเข้าถึงองค์ความรู้นั้นได้ เพียงแต่ว่า ผู้ใช้หรือว่าองค์กรหน่วยงาน ต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมพอเพียงและคุณภาพ และคนที่ใช้ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญความสามารถในการใช้ด้วยถึงจะเกิดประโยชน์” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“เมื่อเรามีเครื่องมือแล้ว บุคลากร ก็จะต้องพัฒนาทักษะ ในการใช้เทคโนโลยีหรือว่าอื่นๆ ที่เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทำงานได้สะดวกสบาย แล้วก็ประหยัดเวลา ขึ้นตอนไม่เยอะชา

“เรื่องเทคโนโลยี มีความสำคัญ แต่ว่า อย่างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีบางอย่าง ก็ไม่ได้อำนวยความสะดวกในการทำงานของคนในสำนักงาน บางอย่างเสีย บางอย่าง ยังไม่มีงบ มันก็จะส่งผลต่อการทำงาน การทำงานอาจจะล่าช้าหรือเปล่า” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

1.4 ความสำคัญของปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้ พบว่า โครงสร้างการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ แต่เนื่องจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีเพียงโครงสร้างองค์กรตามการกำหนดจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรแยกออกเป็นกลุ่มงานภารกิจการดำเนินงานของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว หากองค์กรมีการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้ชัดเจนจะส่งผลดีต่อการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานจัดการความรู้ตามโครงสร้างที่กำหนดไว้จะสามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่ ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่า

...กรอบนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนงานของกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 กระทรวงวัฒนธรรมมีจุดเน้นและแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่สำคัญ 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ ๙) การพัฒนาสมรรถนะองค์กรและศักยภาพภาคีเครือข่ายทางวัฒนธรรม ๙.๒) พัฒนาโครงสร้างองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน... (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน)

“โครงสร้างการจัดการความรู้ ก็มีความสำคัญอยู่แล้ว เพราะมันก็เป็นโครงสร้างเหมือนกัน ก็คือ ถ้าโครงสร้างดีและชัดเจน ก็จะสามารถทำให้งานที่ออกมาตรงตามที่เราต้องการ ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3, 23 มีนาคม 2566)

“มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ ถ้าหากว่ามันมีโครงสร้างที่ชัดเจนและมีแบบแผนที่แน่นอนอย่าง ก็มันก็จะเหมือนแนวทางปฏิบัติที่ให้ทุกคน ได้ทำตาม แต่ถ้าไม่มีมันก็จะไม่เกิดการทำตามและก็ไม่มีการเกิดขึ้นในการปฏิบัติ ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“โครงสร้างการจัดการความรู้ สำคัญ เพราะว่า ถ้าเรามีโครงสร้างที่ดี เวลานำไปติดต่อ หรือว่า เกิดอะไรต่างๆ มันจะง่ายต่อคนไปติดต่อ รวมถึงการเก็บรวบรวมของแต่ละกลุ่ม เพราะว่ากลุ่มนี้มีข้อมูลเรื่องนี้ ถึงเวลา ก็เอาข้อมูล เหล่านั้นไปติดต่อกลับไปให้กับคน ประชาชน หรือว่าคนอื่นที่อยากได้ข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งใช้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

นอกจากนี้ยังพบว่า สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน คือ การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจนและมีมาตรฐาน เพื่อให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนไปได้ โดยโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรต้องสามารถอธิบายบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้อย่างชัดเจนเพื่อสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในโครงสร้างและถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้สู่ภายนอกได้ ดังตัวอย่างจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

“โครงสร้างการจัดการความรู้ มีแนวคิดและมีแนวนโยบาย ให้แต่ละกลุ่ม ในการทำงานหรือว่าในการจัดกิจกรรม ทุกงาน ขอให้ทุกคน ทุกกลุ่ม ที่เรารับผิดชอบ ได้องค์ความรู้ที่เราทำมา อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ แล้วองค์ความรู้ ก็จะเป็นผลการปฏิบัติ ผลการดำเนินงานของแต่ละคน และเป็นวิทยาทาน นำความรู้ที่ได้มา ที่เราทำ ไปเผยแพร่ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ให้กับสถานศึกษาให้หน่อยๆ ได้เรียนรู้ความเป็นไปเป็นมา หรือว่ากิจกรรมอะไรของจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เป็นองค์ความรู้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“โครงสร้างการจัดการความรู้ ถ้าเกิดว่าหมายถึงการบริหารจัดการระบบโครงสร้างขององค์กร คิดว่ามีส่วนสำคัญ” “ถ้าเกิดว่าข้อมูลที่เราได้รับมา มันมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ในเบื้องต้นต้องทำอะไรบ้าง แล้วต่อไปต้องทำอะไร แล้วก็ขั้นต่อไปต้องทำอะไร มันก็ควรจะเป็นโครงสร้าง เป็นระบบไปว่า เราจะทำอะไร 1 2 3 4 ทุกอย่าง มันต้องมีขั้นตอน” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“การจัดการองค์ความรู้ หรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ เราถ่ายทอดไปที่หัวหน้าทีม หัวหน้าทีมเค้าก็จะเอาไปถ่ายทอดต่อ ดังนั้น การเมื่อมีการถ่ายทอด หรือรับข้อมูลหรือชุดคำสั่งใดๆ ในลูกทีม และที่หัวหน้าทีมที่ได้รับคำสั่ง ก็จะไปปรึกษาหาหรือความรู้ และก็ถ่ายทอดกันเองภายใน แล้วก็ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดในทิศทางเดียวกันกับคำสั่งที่ได้สั่งการมา ดังนั้นโครงสร้างแบบนี้ก็มีความสำคัญในการจัดการองค์ความรู้แฉกเช่นเดียวกัน” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“จะต้องมีเครือข่าย หรือว่าผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง ทำให้จะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงานทำให้เป็นโครงสร้างที่มันใหญ่ขึ้น ไม่ใช่มีแค่เรา ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้นำองค์กรที่มีแนวคิดและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เล็งเห็นประโยชน์ของการจัดระบบบริหารโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ โดยโครงสร้างการจัดการความรู้

จะเป็นตัวระบุกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางการปฏิบัติตนให้กับบุคลากรขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ดังตัวอย่างจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

“ผู้บังคับบัญชาและกัวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม เพราะเราทำงานภายใต้แนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ภายใต้นโยบาย เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมองค์กรคือของโครงสร้างนี้ ตั้งแต่ข้างบนลงมาทุกระดับ คือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ระดับโครงสร้าง ระดับสูง เพราะต้องทำงาน บางอย่างอยากจะทำแต่ถ้ามันไม่เอื้อก็ทำไม่ได้ บ้างอย่างไม่อยากทำ เห็นว่าไม่เกิดประโยชน์ แต่ก็จำเป็นต้องทำ เพราะเป็นคำสั่ง” “โครงสร้างการจัดการความรู้ อย่างที่บอกสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องมาจากระดับนโยบาย Pattern ออกมาก่อน และต้องคือหนึ่งในสิ่งที่จะต้องอยู่ในนโยบาย” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“ทุกองค์กร หรือว่าในหน่วยงาน ที่แยกกันเป็นกลุ่มๆ งาน ถ้ามีแต่ละกลุ่ม หรือว่าในองค์กร มีการวางแผนระบบ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือว่า โครงสร้าง หรือว่าการพัฒนาความรู้ หรือว่าแนวทางในการปฏิบัติ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ของแต่ละองค์กร จะมีประโยชน์ มากมีประสิทธิผลอย่างมาก เพราะว่า ได้มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบวางแผนไว้ให้กับบุคลากรหรือว่าผู้ที่นำไปปฏิบัติงานต่อ สามารถไปปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม เพราะว่าได้มีการวางแผน หรือว่าวางระบบงานไว้ ให้กับทุกคนไว้” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

“ความสำคัญ ของโครงสร้างจัดการความรู้ ที่จริงอยากให้มีแบบ แลกเปลี่ยน เพราะว่าถ้ารู้งานคนอื่น เข้าใจระบบงานเป็นยังไงบางที่ถ้าสามารถช่วยได้หรือประชาสัมพันธ์ให้ได้ ถ้าเป็นงานวิชาการจะได้เรียนรู้และเข้าใจร่วมกัน” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

เห็นได้ว่า การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้มีความสำคัญ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างที่ดี มีการวางระบบอย่างมีมาตรฐาน วางตำแหน่งบุคลากรที่ชำนาญมีความสามารถในเรื่องการจัดการความรู้ไว้ และกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างอย่างชัดเจน มีแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้

1.5 ความสำคัญของปัจจัยสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า สมรรถนะบุคลากรมีส่วนสำคัญที่สุด ในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร การรับบทบาทหน้าที่ขอบเขตในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร สามารถแยกแยะภาระงานหลักงานรองได้ รวมถึงการพัฒนาความรู้ การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการฝึกฝน เพื่อช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรส่งผลให้มีสมรรถภาพความพร้อมในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำที่ดีเกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานสร้าง

การประทุติตนที่ตึกกลายเป็นเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีสำหรับองค์กร และส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะรองรับในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการความรู้ได้ สามารถทำให้โครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรมีความเข้มแข็ง ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

...รายละเอียดตัวชี้วัดรายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 1 (1 ตุลาคม 2563 – 31 มีนาคม 2564) และ รอบที่ 2 (1 เมษายน – 30 กันยายน 2564) ตัวชี้วัดที่ 3 ความสำเร็จในการบริหารบุคลากร ข้อ 3.1 ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรู้รอบรู้และความมีจริยธรรม เกณฑ์การให้คะแนน ระดับ 4 ระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถถ่ายทอดความรู้ แนะนำแนวทางให้กับผู้ร่วมงานหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้... (หนังสือ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ด่วนที่สุด ที่ วธ 0202/45 เรื่อง ส่งร่างรายละเอียดตัวชี้วัดรายบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)

“ก็มีส่วนสำคัญบุคลากร เพราะตอนนี้ สมัยนี้ เทคโนโลยีต่างๆ มันก็พัฒนาไปเยอะด้านบุคลากรถ้าเป็นบุคลากรเก่าๆ เค้าก็จะไม่ทันเทคโนโลยีแล้ว ต้องใช้การเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ เพราะฉะนั้นเรื่องความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงานของบุคลากรนั้นมีส่วนสำคัญ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“สำคัญยิ่ง สำคัญที่สุด คือ คน ทุกอย่างที่ผ่านมา ไม่ว่าจะ เป็นภาวะผู้นำ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ถ้าคนไม่มีความรู้ ไม่มีความสามารถ ไม่ให้ความสำคัญ ปัจจัยเหล่านั้นก็จะไม่เกิดขึ้น” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“มีความสำคัญ เพราะว่า การทำงานเป็นทีม จะต้องเข้าใจว่า มีคนที่เก่งกว่า มีความรู้กว่า และบางท่านอาจจะมีความรู้ที่ด้อยลงไปกว่า เมื่อบุคคลมีความรู้มากกว่าก็ต้องเป็นผู้ที่ถ่ายทอดให้กับบุคคลที่มีความรู้น้อย” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“สมรรถนะบุคคลนี้สำคัญมากจริงๆ ถ้าในที่ทำงาน หรือตัวบุคคลบางคนอาจจะอยู่มานานคิดว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอแล้ว” “สมรรถนะในบุคคลข้อนี้ ถ้าช่วยเหลือกันจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีเยี่ยม เพราะว่า ความสามัคคีเกิดขึ้น งานก็จะออกมาได้ ได้อย่างดีเยี่ยม”

“สมรรถนะทางบุคคล สำคัญ สำหรับที่จะนำไปต่อยอดในด้านอื่นๆ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้การขับเคลื่อนแข็งแรงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

“สมรรถนะของบุคลากร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะว่า การพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรของสำนักงาน เป็นคนทำงาน ก็คือเป็นมดงาน การพัฒนาไปที่ทักษะ หรือสมรรถนะของคนทำงาน มันก็จะยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ของงานนั้นด้วย” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

นอกจากนี้ยังพบว่า ภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สมรรถนะของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้งปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำต้องมีสมรรถนะความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ บุคลากรสามารถมีสมรรถนะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการความรู้ และสามารถกำหนดเป็นโครงสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร ส่งผลให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยสมรรถนะบุคลากรทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม สมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนา ฝึกฝน สำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กร นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับการสั่งสมอยู่ในตัวบุคคลจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถที่ได้รับโอกาสในการแสดงออกและสามารถแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กร ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับ ดังตัวอย่างจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

...สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. บุคลากรมีศักยภาพในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น
2. บุคลากรนำองค์ความรู้ใหม่ ไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม
3. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะทางวิชาการและการปฏิบัติงาน
4. มีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลชัดเจนครบทุกคน

5. บุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่ม/ฝ่าย เข้ารับการฝึกอบรมประจำปี อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง

6. บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้... (แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565)

“ในเรื่องของการพัฒนา พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรนะ เป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าเราไม่มีการพัฒนา ก็เหมือนว่า ไม่กระตุ้น” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“สมรรถนะบุคลากรตรงนี้คิดว่า อยู่ที่การฝึกฝน ทักษะและการปฏิบัติงาน อยู่ที่ตัวบุคลากรเองด้วยว่าจะมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ของตัวเองขนาดไหน” “จะต้องดึงความสามารถของบุคลากรนั้น ขึ้นมา ว่าจะช่วยตรงไหน ส่งเสริมให้ขับเคลื่อนงานขององค์กรไปได้ เราต้องใช้งานหรือมอบหมายงานให้เค้า ให้ตรงกับความสามารถ สมรรถนะของเค้า มันก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“สมรรถนะของบุคลากร มองว่า ทุกคนมีอยู่แล้ว แต่สิ่งที่จะต้องทำต่อไป ก็คือในเมื่อเรามีอยู่แล้ว ตีอยู่แล้ว ก็ควรที่จะฝึกฝนแล้วก็พัฒนาต่อไปให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

“มีการพัฒนาบุคลากรในด้าน ทุกๆด้าน พาออกไปดูของคนอื่น ไปศึกษาหรือว่าแบบไป Relax หรือทำความรู้จักกัน” “เห็นด้วยว่ามีความสำคัญ เพราะว่า ยังมีคนมีทักษะเยอะงานก็จะมีแนวโน้ม ว่าจะประสบความสำเร็จ แต่อีกอย่างหนึ่งก็คือ ทักษะนั้นก็ควรมีหลากหลายด้วย” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

เห็นได้ว่า บุคลากรถือเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการต่างๆ ความรู้ความสามารถของบุคลากรหรือสมรรถนะบุคลากรจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การรู้บทบาทหน้าที่ขอบเขตงาน การเอาใจใส่ในงาน การแยกแยะความสำคัญของงาน การพัฒนาทักษะความรู้ที่มีอยู่ในตัว การเพิ่มพูนประสบการณ์ จากการฝึกฝน และสามารถแสดงสมรรถนะที่มีออกมาใช้ได้ถูกต้องสอดคล้องกับงาน ถือเป็นสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน รวมถึงการดำเนินงานอื่นๆ ขององค์กร เมื่อบุคลากรมีสมรรถนะที่ดีจะเป็นแรงขับเคลื่อนงานออกมาได้ดี มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้

5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร

ทั้งนี้ได้สรุปความสำคัญของปัจจัย 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากข้อมูลเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 สรุปความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำคัญ	ข้อมูลเอกสาร	ข้อมูลการสัมภาษณ์	ข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย
ภาวะผู้นำ	1.เป็นตัวแทนสะท้อนภาพลักษณ์องค์กร	✓	✓	✓
	2.เป็นตัวแทนอำนาจการตัดสินใจขององค์กร	✓	✓	✓
ภาวะผู้นำ	3.เป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	✓	✓	
	4.เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร		✓	✓
	5.เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนด้านต่างๆ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓	✓	✓
	6.เป็นผู้มีทักษะในการบริหารคน งาน เวลา	✓	✓	✓
	7.เป็นผู้ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม	✓		✓

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำคัญ	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์	ข้อมูล การประชุม กลุ่มย่อย
	8.เป็นผู้ได้รับการยอมรับและ ความไว้นือเชื่อใจจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม	✓	✓	✓
	9.เป็นผู้ให้คำปรึกษาและ ร่วมกันแก้ไขปัญหา	✓	✓	✓
	10.เป็นผู้ให้ความสำคัญกับ การจัดการความรู้ขององค์กร	✓		
	11.เป็นจุดเริ่มต้นของ กระบวนการจัดการความรู้ ขององค์กร		✓	✓
	12.เป็นผู้นำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จในการจัดการ ความรู้	✓	✓	✓
	13.เป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ หวั่นไหวต่อสถานการณ์ด้าน ลบที่เกิดขึ้นกับองค์กร			✓
	14.เป็นผู้สามารถทนรับแรง กดดันภายนอกองค์กรไม่ให้ กระทบกับบุคลากรภายใน			✓
วัฒนธรรมองค์กร	1.เป็นระเบียบ แบบ แผนปฏิบัติของบุคลากรด้าน พฤติกรรมความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในการ จัดการความรู้	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำคัญ	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์	ข้อมูล การประชุม กลุ่มย่อย
	2.เป็นกิจกรรมการ ปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างความรักความ สามัคคีต่อเพื่อนร่วมงานและ เอื้อต่อการจัดการความรู้	✓	✓	✓
	3.เป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร สำหรับการอยู่ร่วมกันของ บุคลากร และการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓
	4.เป็นการแสดงออกของ องค์กรในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อการอยู่ร่วมกันของ บุคลากรในองค์กร		✓	✓
	5.เป็นบริบทและรูปแบบ ธรรมเนียมการปฏิบัติตัวใน การอยู่ร่วมกันของบุคลากร	✓	✓	✓
	6.เป็นแนวทางการปฏิบัติของ บุคลากรที่สืบทอดกันมา	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำคัญ	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์	ข้อมูล การประชุม กลุ่มย่อย
เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	1.เป็นเครื่องมือหลักที่จำเป็น และสำคัญมากสำหรับการ จัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน	√	√	√
	2.เป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยใน การจัดเก็บและเผยแพร่องค์ ความรู้ที่ได้จากการจัดการ ความรู้	√	√	√
	3.เป็นเครื่องมือในการ ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนของ บุคลากรในองค์กร		√	√
โครงสร้างการ จัดการความรู้	1.เป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่ในการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากร		√	√
	2.เป็นระบบการบริหาร จัดการองค์กรในการจัดการ ความรู้		√	√
	3.เป็นฐานความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรสำหรับการ จัดการความรู้		√	√
	4.เป็นรูปแบบการถ่ายทอด อำนาจ ภาระ หน้าที่ และ ความรับผิดชอบสำหรับการ จัดการความรู้ขององค์กร		√	√

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำคัญ	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์	ข้อมูล การประชุม กลุ่มย่อย
	5.เป็นการสร้างเครือข่าย ระหว่างบุคลากรสำหรับการ จัดการความรู้ของบุคลากร ภายในองค์กรและภายนอก องค์กร		✓	✓
สมรรถนะบุคลากร	1.เพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานภายใต้การใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่าง เท่าทัน	✓	✓	✓
	2.เป็นปัจจัยในการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีให้แก่ บุคลากรด้วยกันเองผ่านการ ปฏิบัติงานส่งผลต่อวัฒนธรรม องค์กร	✓	✓	✓
	3.เป็นส่วนกระตุ้นระหว่าง บุคลากรให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร	✓	✓	✓
	4.เป็นสิ่งกำหนดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการ ความรู้ของบุคลากร		✓	✓

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จ	ความสำคัญ	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์	ข้อมูล การประชุม กลุ่มย่อย
5. เป็นปัจจัยสำหรับการ ขับเคลื่อนและเชื่อมโยงปัจจัย อื่นๆ ภายในองค์กร			✓	✓
6. เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานด้านการจัดการความรู้		✓	✓	✓
7. เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน ทีมปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ให้มี ประสิทธิภาพ			✓	✓

2. อุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า มีปัจจัยที่เห็นได้ว่าเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งมีปรากฏในลักษณะที่อยู่ปะปนและเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เห็นได้จากข้อมูลเอกสารสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งปรากฏในการวิเคราะห์ SWOT สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้าน Weakness จุดอ่อน และ ด้าน Threats อุปสรรค ดังนี้

...การวิเคราะห์ SWOT สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้าน Weakness จุดอ่อน ได้แก่ 1.บุคลากรไม่เพียงพอ 2.บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี 3.ระบบฐานข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์น้อย 4.การประชาสัมพันธ์งานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมยังไม่ทั่วถึง 5.อำนาจในการบังคับใช้กฎหมายมีข้อจำกัด 6.งบประมาณไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ด้าน Threats อุปสรรค 1.ประชาชนยังขาด

จิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในงานวัฒนธรรม 2.องค์กรเครือข่ายทางวัฒนธรรมขาดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในงานวัฒนธรรม 3.ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม การเมือง ทำให้บริบทความสำคัญทางด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป 4.นโยบายมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป้าหมายในการดำเนินงานต้องเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ซึ่งบางเรื่องยังไม่สำเร็จ และไม่มีความต่อเนื่อง... (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน)

ทั้งนี้พบว่า ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยได้ระบุถึงอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย ดังนี้

“เทคโนโลยีและสารสนเทศของจังหวัดแม่ฮ่องสอน จะมีปัญหา คือ มีเครื่องที่ทันสมัยจริงแต่เวลาเกิดพายุ เกิดไฟดับ ในเรื่องของ Wifi ที่เป็นสื่อ ถ้าสมมุติ ไฟดับ ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการ” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 23 กุมภาพันธ์ 2566)

“ปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องของตอนนี้ภาระงานเกินจำนวนบุคลากรซึ่งตอนนี้ประสบปัญหาในการขาดแคลน ขาดแคลนบุคลากร อัตราว่างค่อนข้างเยอะ ก็เลยเป็นปัญหาใหญ่ของสำนักงานตอนนี้ว่า จริงๆ แล้วบุคลากรมีความสามารถแต่ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เนื่องจากงานในความรับผิดชอบของแต่ละคนค่อนข้างหนัก ทำให้ ทำให้มีปัญหาในเรื่องของการจัดเก็บข้อมูล แล้วก็บริหารจัดการองค์ความรู้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

“ถือว่าบอกได้เลยว่าการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมโดยตรงไม่มี” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“ปัจจุบันเทคโนโลยีเรามีอยู่ในชีวิตประจำวันค่อนข้างมาก แต่ว่าบางสิ่งบางอย่างเราก็ต้องขาดไปบ้าง เช่น อุปกรณ์ทางการสื่อสารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊กหรืออะไร ถ้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรจะให้เทคโนโลยีเหล่านี้ประจำหรือทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 1 มีนาคม 2566)

“ผู้นำองค์กร ภาวะผู้นำ เกิดปัญหาในเรื่องของการให้ความร่วมมือ ประเด็นสำคัญคือคุณไม่ออก บอกคนไม่ได้ ใช้คนไม่เป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำพูด ในการที่จะใช้ และความรู้สึกคนที่มาทำงาน ไปใช้อารมณ์” “นโยบายของผู้บริหารแต่ละคน การทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจึงไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ประการหนึ่ง แล้วไม่มีแบบแผนในการปฏิบัติงาน ไม่ได้มีหลักเกณฑ์ ไม่ได้วางกรอบที่ชัดเจนว่า ถ้าผู้บริหารคนต่อไปมา ก็จะต้องมาสานต่อกับแผนงาน คือพูดง่ายๆ การจัดการองค์ความรู้ พอผู้บริหาร ก. มาอยู่ ให้ปลุกกล้วย ผู้บริหาร ก.ให้ปลุกกล้วย ยังไม่ทันจะออกผลก็ย้ายพอ

ผู้บริหาร ข. เข้ามา ให้พินกล้วยนั้นทิ้ง แล้วปลุกมะละกอ มันก็จะประมาณนี้ ดังนั้นองค์ความรู้มันจึงไม่ตายตัว เป็นไปตามนโยบายผู้บริหาร”(การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1, 3 มีนาคม 2566)

“ขอเพิ่มเติมว่าอย่างสมมุติทำงาน ถ้าสมมุติว่าไม่ได้โอที ไม่ได้เงินนอกเวลา มันก็ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน คือเหมือนบางที ทำงาน เพื่อนร่วมงานดี ผู้นำดี แต่ตัวงานมันไม่ซัพพอร์ตในเรื่องเงิน” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

“ในภาวะผู้นำ ก็ต้องใช้คนให้ถูกกับตำแหน่งงานที่ทำ สมรรถนะของบุคคลมันมีอยู่แล้ว แต่ว่า บางทีใช้งาน ไม่ถูกกับคนที่ปฏิบัติ การขับเคลื่อนงานอาจจะทำให้มีอุปสรรคได้ก็คือใช้คนให้ถูกกับงาน” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3, 23 มีนาคม 2566)

“เรื่องของการจัดการความรู้ในสำนักงาน ถ้าวินัย มีน้อย คือแทบจะไม่มีเลย ในเรื่องของการจัดการความรู้ ทุกคนมีความรู้ ที่เป็นประสบการณ์ของแต่ละคน แต่เรื่องการถ่ายทอดออกมาเป็นในรูปแบบของสื่อ หรือว่ารูปแบบของการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ นั้น หาได้น้อยมากในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” “แต่ด้วยเรื่องของการขาดทักษะ ในเรื่องของการสื่อสาร การสื่อสารบางคนมีความรู้มาก แต่สื่อออกมาไม่เป็น ก็ทำให้การจัดการความรู้ได้ไม่มากพอ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

จากข้อมูลเอกสาร ซึ่งไม่ปรากฏเอกสารหลักฐานการมอบนโยบายและการออกคำสั่ง เรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างชัดเจนทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนขาดการรวบรวมข้อมูลด้านศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรมเชิงลึกข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จึงไม่ปรากฏบันทึกเอกสารขั้นตอน แบบแผน แผนผัง คู่มือการจัดการความรู้มีปรากฏเพียงรูปแบบเผยแพร่องค์ความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนด้วยภาพถ่ายการปฏิบัติงาน อินโฟกราฟฟิก หนังสือ e-book ทางเว็บไซต์และ Facebook สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและแบบรูปเล่มหนังสือเฉพาะเรื่อง ซึ่งเกิดจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้และสมรรถนะบุคลากร โดยสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยที่พบอุปสรรคปรากฏอยู่ในปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่
 - 1.1 การขาดภาวะผู้นำที่ต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร
 - 1.2 การขาดทักษะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้
 - 1.3 การบังคับใช้อำนาจของผู้นำมากเกินไป
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่
 - 2.1 ขาดการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ควร

- 2.2 ขาดการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร
 - 2.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
 - 2.4 ขาดการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับผลตอบแทนในการดำเนินงาน
 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่
 - 3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนจำกัดและไม่ทันสมัย
 - 3.2 อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและระบบไฟฟ้าไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานของบุคลากร
 4. ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ได้แก่
 - 4.1 ไม่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 4.2 ไม่มีแผนผัง แบบแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยตรง
 5. ด้านสมรรถนะบุคลากร ได้แก่
 - 5.1 การขาดทักษะความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
 - 5.2 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรจึงยังไม่ดีเท่าที่ควร
 - 5.3 การขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินงานการจัดการความรู้
 - 5.4 ภาระงานของบุคลากรในองค์กรมีมาก ไม่สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่
 - 5.5 การขาดโอกาสในการแสดงสมรรถนะของบุคลากร
 - 5.6 ความไม่ต้องการพัฒนาสมรรถนะและไม่กล้าหรือไม่ต้องการแสดงสมรรถนะ
- ทั้งนี้ยังพบว่า อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภาวะผู้นำที่ผู้นำไม่มีทักษะความสามารถในการบริหารงานองค์กร จะส่งผลกระทบต่อเนื่องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอื่นๆ ทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะบุคลากร ลักษณะเป็นอุปสรรคเชื่อมโยงต่อเนื่องกันไป

นอกจากนี้ยังค้นพบว่า มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคอื่นๆ นอกเหนือจากอุปสรรคที่ปรากฏจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

1. ด้านบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีจำนวนน้อยและขาดแคลนส่งผลให้ภาระงานมีจำนวนมากและระยะเวลาการทำงานในองค์กรของบุคลากรมีน้อยจากปัญหาการโอนย้าย โยกย้าย ออกจากองค์กร และการจัดสรรอัตราตำแหน่งที่มีมาบรรจุค่อนข้างน้อย จากสาเหตุ

นี้ทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินกระบวนการได้ต่อเนื่องเต็มประสิทธิภาพส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำเร็จได้ไม่เต็มที่

ด้วยบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีจำนวนน้อย บุคลากรแต่ละคนจึงมีภาระงานที่หน้าที่รับผิดชอบปริมาณมากบวกกับระยะเวลาเพื่อการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรจึงมีข้อจำกัดทำให้เกิดเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ขึ้น เมื่อภาระงานมากเวลาทำงานมีไม่เพียงพอ การจัดการความรู้จึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ดังข้อมูลเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

...5.1.2 ปัญหาต่อการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน 5.1.2.1 ด้านบุคลากร (MAN) คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย... (เอกสารรายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน คณะผู้วิจัย สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 2554, น. 106)

...5.1 ปัญหา อุปสรรค 1) ขาดอัตรากำลังข้าราชการ...2) ภาระงานสำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์สำนักงาน สภาพการใช้นานมาก ต้องซ่อมแซมบ่อยและใช้งานไม่ได้... (รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565)

“ในการจัดการความรู้ จริงๆ ที่สำคัญ ก็คือ ภาระงานและระยะเวลา คือ หน่วยงานราชการ หน่วยงานของสำนักงานวัฒนธรรม มีภาระงานค่อนข้างเยอะ แล้วทำให้บุคลากรไม่มีเวลา ในการที่จะพัฒนาศักยภาพด้านอื่น คือแค่พยายามทำงาน ภารกิจของตัวเองให้ทันเวลา ก็แย่แล้ว หนักหนาสาหัสแล้ว ตรงนี้เป็นปัจจัยสำคัญ เรื่องระยะเวลาและภาระงานที่หนักเกินไป ไม่มีเวลาแค่จะทำงานให้ทันก็ยากเลย จำนวนบุคลากรมีผล คุณภาพชีวิตด้วย ถ้าเราเหนื่อยเราล้าเกินไป โอกาส ความที่อยากพัฒนาหรือว่า มันก็เหมือนทฤษฎีมาสเตอร์ ความต้องการขั้นพื้นฐานของเราอย่างด้อย จะก้าวข้ามขั้นต่อไปมันก็ยาก ขอเวลากินเวลานอนก็ยังไม่ มี เวลาพักผ่อนก็ยังไม่ มี เวลาครอบครัวก็ยังไม่ มี จะเอาเวลาที่ไหนไปคิดไปพัฒนางาน” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน อัตรากำลังมันจะขอบว่างอยู่ตลอด ทำให้ภาระงาน มันเยอะเพิ่มมากขึ้น เพราะว่า ตำแหน่งที่ว่างไม่มีคนมาแทน กว่าจะมาแทนก็อาจจะปีหนึ่ง หรือ 2 ปี ซึ่งทำให้งานมันกลายเป็นกองกับคนที่ยังอยู่ มันก็เลยทำให้ทุกคนเหนื่อยล้า แล้วก็ไม่ได้ให้ความร่วมมือ หรือว่าให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ เพราะอาจจะมองว่า มันไม่ได้สำคัญที่สุด แต่สิ่งที่สำคัญคือ โครงการที่ส่งมา แล้วให้รายงานภายในวันนี้ ให้จัดกิจกรรมภายในวันนี้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ มันไม่มีที่สิ้นสุด มันไม่ได้กำหนดวันว่า วันนี้ต้องส่งนะ” “ตามภาระงานของนักวิชาการ หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของแต่ละคน คือทุกคนก็จะมีข้อมูลของตัวเอง โครงการกิจกรรมทุกอย่าง แต่ คือภาระงานมันเกินกว่า กำลังของคน” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 2, 21 มีนาคม 2566)

2. ด้านงบประมาณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่มีงบประมาณสนับสนุน สำหรับการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของบุคลากร บุคลากรขาดกำลังใจ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่

ตารางที่ 4.7 สรุปอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

อุปสรรค	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก	ข้อมูล การประชุมกลุ่มย่อย
1. การขาดภาวะผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร	✓	✓	✓
2. การขาดทักษะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้	✓	✓	✓
3. การบังคับใช้อำนาจของผู้นำมากเกินไป		✓	✓
4. ขาดการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ควร		✓	✓
5. ขาดการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร		✓	✓
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กร		✓	✓
7. ขาดการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับผลตอบแทนในการดำเนินงาน	✓	✓	✓
8. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนจำกัดและไม่ทันสมัย	✓	✓	✓
9. อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและระบบไฟฟ้าไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานของบุคลากร	✓	✓	✓
10. ไม่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร	✓	✓	✓
11. ไม่มีแผนผัง แบบแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยตรง	✓	✓	✓
12. การขาดทักษะความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

อุปสรรค	ข้อมูล เอกสาร	ข้อมูล การสัมภาษณ์ เชิงลึก	ข้อมูล การประชุม กลุ่มย่อย
13. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรจึงยังไม่ดีเท่าที่ควร	✓	✓	✓
14. การขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินงานการจัดการความรู้	✓	✓	✓
15. ภาระงานของบุคลากรในองค์กรมีมากไม่สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่	✓	✓	✓
16. การขาดโอกาสในการแสดงสมรรถนะของบุคลากร		✓	✓
17. ความไม่ต้องการพัฒนาสมรรถนะและไม่กล้าหรือไม่ต้องการแสดงสมรรถนะ		✓	✓

สรุปได้ว่า อุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้นโดยมีที่มาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการจัดการความรู้ของบุคลากร อันได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้นำที่ไม่มีทักษะสำหรับเอื้อต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้พฤติกรรมของบุคลากรธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรจึงไม่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังมีจำนวนไม่เพียงพอไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและล้ำสมัยไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โครงสร้างการจัดการความรู้ภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังไม่มีปรากฏรูปแบบชัดเจน ที่สามารถยึดถือเป็นโครงสร้างหลักในการจัดการความรู้ สมรรถนะบุคลากรยังไม่มีทักษะความสามารถและความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และการมีภาระหน้าที่ของบุคลากรค่อนข้างมากจากการ เข้า - ออก เปลี่ยนแปลงโยกย้ายของบุคลากรปรับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงงบประมาณที่ขาดแคลนไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 4 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า จากการศึกษาข้อมูลเอกสารการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 4 คน และการประชุมกลุ่มย่อย (สนทนากลุ่มย่อย) (focus group discussion - FGD) จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่

ข้อมูลเอกสาร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยระบุหลักการและเหตุผลของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ...แนวคิดการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้และพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และปรับเปลี่ยนวิทยาการความรู้ใหม่มาใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุดังนี้ “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์” โดยกำหนดหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ข้อ 3 ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลาที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม...

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เกิดจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ สมรรถนะบุคลากรและมีปัจจัยสนับสนุนในการจัดการความรู้ของบุคลากร กล่าวคือ

“ผู้นำก็ควรจะเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วก็มีวิสัยทัศน์ หรือว่ามีทัศนคติมีแนวทางในการทำงานที่ครอบคลุม” “สามารถแนะนำให้ข้อเสนอแนะว่าในการที่เราจะขับเคลื่อนองค์กรเราจะต้องจะบริหารจัดการเรื่องความรู้ เรื่องแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านระเบียบ กฎหมาย ด้านทุกอย่างขั้นตอนการทำงานยังก็จะต้องสามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้”

“เราก็ต้องสร้างความรัก ความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีไมตรีซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเอื้อกัน วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ มากกว่าที่จะทำให้องค์กร สามารถเติบโต แล้วก็ไปในทิศทางเดียวกัน มีความรักความสามัคคีกันอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรนั้นเข้มแข็ง ปัจจัยด้านองค์กร ควรจะเป็นลักษณะแบบนี้มากกว่า”

“ขอฝากในเรื่องเทคโนโลยีที่การบริหารจัดการองค์ความรู้ ถ้าเราไม่มีเทคโนโลยีและก็นวัตกรรมเข้ามาเสริมในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ของเรา ถ้าเราทำองค์ความรู้ขึ้นมา ถ้าเราไม่มีเทคโนโลยี ก็เหมือนว่าองค์ความรู้ของเรา เหมือนถูกฝังอยู่ ไม่กระจาย ก็ฝังอยู่ ฝังไปกับตัวเอง แล้วก็ไม่นำไป ไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์”

“เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ ทั้งตัวเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มันควรจะมีศักยภาพที่เป็นไปตามยุคสมัยและก็รองรับการทำงานที่ตอบโจทย์ได้มากกว่านี้”

“อย่างสมมุติอย่างเรามีงาน แบ่งเป็นกลุ่มฝ่าย แต่ละฝ่ายก็ต้องมีภารกิจเป็นของตัวเอง เพราะฉะนั้นก็ต้อง อยู่ที่ว่า เราก็ต้องมอบหมายไปเลยอยู่ที่โครงสร้าง งานของกลุ่มนี้ทำอะไรบ้าง งานกลุ่มนี้ทำอะไรบ้าง ของกลุ่มนี้ทำอะไร จากนั้นก็ต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวม ในภาพรวมของสำนักงาน คิดว่าในส่วนนี้ก็จะ เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เราจะแก้ปัญหาเรื่องการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรได้” “ตรงนี้ถ้าเรามีการมอบหมายหรือว่าจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้แยกเป็นกลุ่มฝ่าย”

“ควรที่จะเพิ่มเติมบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่เอาคนเดิมมาทำ ซึ่งเค้ามีภารกิจที่เยอะแล้วคุณมาเพิ่มให้เค้าอยู่แล้ว” “เราควรจะให้คนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเข้ามาดำเนินการ”

“ถ้าไม่มีงบประมาณก็อาจจะเป็นสิ่งของเครื่องมือสื่อสารนั้นๆ เอามาให้ เป็นปัจจัยที่นำเสนอแนะย้อนกลับไป ถ้าเราอยากมีการจัดการที่มันมีรูปแบบประสิทธิภาพมากขึ้น ก็คือน่าจะเป็นการฝึกบุคคล เพื่อบุคคลมีองค์ความรู้ ที่เหมือนกัน เพียงพอ หรือแม้แต่ว่าค่อนข้างที่จะมีความรู้มาก บุคคลเหล่านี้ก็เหมือนกับ เหมือนเป็นอุปกรณ์สื่อสารชนิดหนึ่ง”

“ปัจจัยที่ส่งผลอีกอย่างหนึ่งใช้ไหมคะ ในการจัดการความรู้ จริงๆ ที่สำคัญ ก็คือ ภาระงานและระยะเวลา คือ หน่วยงานราชการ หน่วยงานของสำนักงานวัฒนธรรม มีภาระงานค่อนข้างเยอะ แล้วทำให้บุคลากรไม่มี ไม่มีเวลา ในการที่จะพัฒนาศักยภาพด้านอื่น คือแค่พยายามทำงาน ภารกิจของตัวเองให้ทันเวลา ก็แย่แล้วก็หนักหนาสาหัสแล้ว ตรงนี้เป็นปัจจัยสำคัญด้วย เรื่องระยะเวลา และก็ภาระงาน ที่หนักหนาเกินไป ไม่มีเวลา”

การประชุมกลุ่มย่อย พบว่า มีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งเกิดจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และปัจจัยสนับสนุนในการจัดการความรู้ของบุคลากร กล่าวว่

“ผู้บังคับบัญชาไม่โยนให้ผู้ใต้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนรับแรงกดดันแทน อยากให้ผู้นำมีความนิ่งตรงนี้”

“วัฒนธรรมองค์กร ควรจะมีแบบอย่าง หรือว่าแนวทางที่ปฏิบัติร่วมกัน ไม่ว่าจะตามระเบียบราชการ หรือว่าตามข้อกำหนด เพื่อมันจะง่ายต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรต่อไป” “วัฒนธรรมองค์กร มันจะต้องปรับปรุงแก้ไขแต่ละกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน มีการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กันจริงๆ ควรที่จะเอามือกันนะ ถ้าคนเมืองกะ เอามือกัน”

“การจัดการความรู้ของสำนักงาน คือ มุมมองส่วนตัว คือ อยากให้อยู่ในระบบอินเทอร์เน็ต หรือระบบออนไลน์ เพราะว่า มันจะง่ายต่อการค้นหา คนที่มาใหม่ก็คือ สมมุติ ได้รับมาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ก็สามารถค้นหาได้ง่าย”

“ควรจะมีเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของสำนักงานเรื่องนี้”

“วิธีการหรือว่าแนวทาง ในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร ที่จริงมันก็เชื่อมโยงกับเทคโนโลยี ก็มาถ่ายทอดให้หน่อยๆ”

“ถ้าหากว่า เรามาสร้างองค์ความรู้ จัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบ ให้เป็นแบบแผน เพื่อที่จะได้ขับเคลื่อนงาน เป็นไปตามแผนงานขององค์กรไปเลย ไม่ใช่เฉพาะตัวผู้บริหาร”

“ต้องมีการแลกเปลี่ยนของสำนักงานวัฒนธรรมไปศึกษาดูงาน ของสำนักงานอื่นๆ ที่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ดี ไปเรียนรู้ ว่าขั้นตอนมียังไงบ้าง เพราะว่า ถ้าให้หนักก็จะหนักไม่ออก”

“แบบอย่างมันต้องเป็นยังไง แบบไหนถึงที่จะประสบผลสำเร็จ ไม่อย่างงั้นจะต้องแบบลุ่มๆ ซึ่งถ้ามีต้นแบบหรือแบบอย่าง เราก็ไปศึกษามา”

“การที่เราจะเข้ามาทำงานในตำแหน่ง ให้เรารู้แน่ชัดเกี่ยวกับตำแหน่งที่เราจะทำ งานที่เรารับผิดชอบ ให้มันชัดเจน”

“ควรจะมี หรือว่าควรจะดูแลกันในเรื่องการอบรมความรู้ ทั้งคุณธรรม คุณภาพ รวมไปถึงสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร เพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า การทำงานที่มีคุณภาพ”

“ถ้าทุกคนมีความสามารถ ไม่ต้องเก่งก็ได้ แค่ว่าทำได้ หรือว่า มีความสามารถในเรื่องนั้น อาจจะไม่ต้อง แบบว่า Professional เหมือนกับคนนั้น แต่ว่าให้มันทำแทนกันได้ ไม่งั้นก็คนนึง ก็จะเหนื่อยแบบเอนเอียง”

“เราควรมีหลักสูตรที่จะพัฒนาบุคลากร คือ ทุกๆ คนควรมีทักษะเหมือนกัน สามารถทำแทนกันได้ หรือว่า ไม่ต้องเป็นคนเดียวทำ”

“ให้มีการ เพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะใน ในในด้านต่างๆ ของแต่ละคน อย่างสม่ำเสมอ”

“สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอาจมีคุณลักษณะที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะ อยากให้มีโอกาสช่องทางให้ สามารถแสดงความสามารถพิเศษ เมื่อที่ว่ามันจะสามารถเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรได้”

“ควรจะมีการวางระบบหรือว่าแบบแผน เพื่อให้คนที่มาใหม่ หรือว่าคนที่รุ่นหลังได้มาทำต่อ ได้มีแนวทางในการปฏิบัติหรือได้ต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

“จะต้องเริ่มต้นจากการวางแบบแผน ให้เป็นขององค์กร ที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง และให้เป็นแบบแผนไปเลย ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาพรวมองค์กร และแยกไปยังกลุ่มต่างๆ ทั้งกลุ่มยุทธศาสตร์ กลุ่มส่งเสริม ฝ่ายบริหาร กลุ่มพิธีการ ซึ่งกลุ่มพิธีการ มันเป็นแบบแผนที่ทางกองพิธีการเค้าได้วางไว้อยู่แล้ว แต่กลุ่มต่างๆ ยังไม่มีแบบแผนที่ตายตัว ยังดันไปตามน้ำ”

“ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ก็คือ ควรจะมีความรู้ที่เหมือนกัน ยึดถืออันใดอันหนึ่งใช้ร่วมกัน ควรจะมีองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐาน ที่ยึดถือทำร่วมกันได้”

“ควรจะมีการอบรมสักเดือนละครั้ง เรื่องเกี่ยวกับการองค์ความรู้เรื่องเทคโนโลยีและการสื่อสาร”

“พูดถึงระบบศูนย์ข้อมูลกลาง อันนี้ ควรจะมีในระดับสำนักงานวัฒนธรรม การหมุนเวียนของบุคลากรสำนักงานค่อนข้างบ่อย ตัวที่จะทำให้มีการจัดการจัดการความรู้ที่สำเร็จได้ คิดว่า เราควรที่จะมีระบบศูนย์ข้อมูลกลางของสำนักงาน อาจจะมีเหมือนกับ ไดรฟ์รวม ข้อมูลของทุกคน เอาไว้ในไดรฟ์ หรือว่ามีอะไรก็ตาม ทางเทคโนโลยี ทางสื่อ”

“เรื่องบุคลากร ที่ไม่ควรหมุนเวียนแบบ ระยะเวลาสั้นเกินไป”

“ฐานข้อมูลกลาง หรือ หรืออะไรก็ได้ที่สามารถ เก็บข้อมูลได้แบบไม่สูญหาย แล้วทุกคนสามารถมองเห็นองค์ข้อมูลนั้น ถ้ามีรหัสพาสเวิร์ด”

“แต่ถ้าสมมุติ จัดการทั้งหมดนั้นได้ มีเครื่องมือ มีการเริ่ม ปฏิบัติตามแผนที่ดี มันจะเกิดขึ้นไปในระยะยาว มันจะได้ยั่งยืน”

“การจัดการความรู้ของสำนักงานที่ให้ประสบความสำเร็จ จังหวัดจะมีสร้างเป็น ข้อมูลกลางที่ใครจะสามารถ เป็นโฟเดอร์กลาง หรือว่าสร้าง อัปโหลดได้เป็น Cloud เพราะว่าตอนนี้เค้าก็ใช้เทคโนโลยีในการทำงานแล้ว หมายถึงว่าทำโครงการ แบบนั้นขึ้นมาใหม่ โดยที่ต้องหาข้อมูลใหม่หมด แต่ว่าถ้าได้จัดเก็บไว้ใน cloud แบบนี้แล้ว สามารถไปถึงออกมาเป็นตัวอย่าง หรือว่า สามารถนำมาต่อยอด”

“อยากให้มีโอกาส ที่สามารถผลักดันบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ หรือว่า ลูกจ้าง”

จากข้อมูลที่ได้พบจากการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ดังนี้

1. การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสำหรับการจัดการความรู้เป็นแบบอย่างที่ดีและมีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติในการทำงานที่ครอบคลุม ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสามารถชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ให้กับผู้ตามได้ แสดงความรับผิดชอบและทนรับแรงกดดันจากสถานการณ์แทนผู้ตามได้

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ มีความรัก ความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีไมตรีซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างบุคลากร มีสภาพแวดล้อมของพฤติกรรมการทำงานร่วมกันบุคลากรที่ใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ มีแบบอย่าง ข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติร่วมกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันระหว่างบุคลากรด้วยความจริงใจ ให้ความร่วมมือไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานแบบเอกชนที่มุ่งผลสำเร็จด้วยความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ผลักดันเกื้อหนุนระหว่างบุคลากรด้วยกันในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การส่งเสริมสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพที่ทันสมัย ทั้งด้านอุปกรณ์และระบบ มีนวัตกรรมเทคโนโลยีการจัดการความรู้เข้ามาสนับสนุนรองรับและตอบสนองการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร สามารถประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้กับบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีระบบออนไลน์ที่สามารถจัดการความรู้และเผยแพร่ความรู้ของบุคลากรได้ตลอดเวลา

4. การสร้างและจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน มีการจัดระบบแบบแผนโครงสร้างการจัดการความรู้แยกเฉพาะถาวรในองค์กร และมีกรอบหน้าที่การจัดการความรู้ของบุคลากรชัดเจน มีการศึกษาและนำแบบโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ดีมาเป็นตัวแบบในการจัดทำโครงสร้างขององค์กร การกำหนดโครงสร้างจัดการความรู้ที่มีบุคลากรด้านการจัดการความรู้กำกับอยู่ภายในองค์กรโดยตรง

5. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ และการเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะเข้ามาดำเนินการ การส่งเสริมให้มีการอบรมให้ความรู้ อย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรทุกคนได้มีสมรรถนะในการทำงานเท่าเทียมกัน มีช่องทางเพื่อให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะของบุคลากร

6. การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอต่อภาระงานและมีการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นการช่วยให้มีความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร บุคลากรสามารถทำงานได้ครบถ้วนสำเร็จมีประสิทธิภาพตรงตามระยะเวลาที่กำหนด และบุคลากรสามารถมีเวลาในการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น

7. การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้และมีค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการจัดการความรู้ งบประมาณมีความจำเป็นในการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างเป็นรูปธรรม แม้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ได้กำหนดระบุเป็นหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่หรือมีงบประมาณสนับสนุนโดยตรงสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากร หากมีการนำงบประมาณเพื่อเข้ามาดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนำมาสร้างแรงจูงใจสนับสนุนให้กับบุคลากรสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงานสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้ของบุคลากรจะเกิดความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

8. การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมขึ้นภายในองค์กร การมีระบบและมีแผนกิจกรรมสำหรับการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองภาพการจัดการความรู้ได้อย่างครบถ้วน สามารถดำเนินงานการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนและทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง

9. การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เพื่อทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรมีศูนย์รวมความรู้เดียวกันและมีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมถึงเป็นศูนย์กลางความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและบุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ศึกษาเรียนรู้

10. การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร การดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เมื่อมีการปฏิบัติงานเดียวกันหลายครั้งและหลายคนทำให้เกิดความสับสนและมีข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่ได้ซ้ำซ้อนกันของข้อมูล รวมถึงการเสียเวลาในการดำเนินงาน การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ดี

นอกจากนี้พบว่า การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้ครบถ้วนตามตำแหน่งภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร อัตรากำลังที่เพิ่มควรมีทักษะหรือมีสมรรถนะบุคลากรในด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการเพิ่มอัตรากำลังดังกล่าวเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดอัตรากำลังปฏิบัติงานจากการเปลี่ยนแปลงไอนย้ายของบุคลากร ให้มีจำนวนบุคลากรทดแทนในการเฉลี่ยลดภาระงานให้กับบุคลากรที่คงอยู่ภายในองค์กรได้มีเวลาสำหรับการจัดการความรู้มากขึ้น รวมถึงการได้รับงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้และปรับปรุงเทคโนโลยีของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษามีข้อมูลที่ตรงกันในการเสนอแนะแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร ดังตัวอย่างข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย กล่าวว่

...๕.๓ ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไขปัญหา ๑)ประสานกองกลางสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อขอจัดสรรบุคลากรให้ครบตามกรอบอัตรากำลัง ๒)ประสานขอรับงบครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างในแต่ละปี ตลอดถึงงบประมาณในการซ่อมบำรุงให้สามารถใช้งานได้... (รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565)

“ควรที่จะเพิ่มเติมบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ว่าเอาคนเดิมมาทำซึ่งเค้ามีภารกิจที่เยอะแล้วคุณมาเพิ่มให้เค้าอยู่แล้ว” “เราควรจะให้คนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเข้ามาดำเนินการ” “เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ ทั้งตัวเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มันควรจะมีศักยภาพที่เป็นไปตามยุคสมัยและก็รองรับการทำงานที่ตอบโจทย์ได้มากกว่านี้” (การสัมภาษณ์เชิงลึก, 17 กุมภาพันธ์ 2566)

“การเพิ่มตำแหน่ง หรือว่า เพิ่มตำแหน่งงาน หรือว่าเพิ่มคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่มีอยู่เดิม” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 3, 23 มีนาคม 2566)

“วิธีการหรือว่าแนวทางในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรที่จริงมันก็เชื่อมโยงกับเทคโนโลยี ก็มาถ่ายทอดให้หน่อยๆ” (การประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มที่ 4, 11 เมษายน 2566)

อย่างไรก็ตาม แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อยว่า การจัดการความรู้มีปัจจัยสนับสนุนเพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรควรมีการวางระบบหรือแบบแผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้กับคนที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติงาน ในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่มีปรากฏในลักษณะการจัดเก็บองค์ความรู้ มีเพียงภาพถ่ายการปฏิบัติงานที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์และเฟสบุ๊คของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การถ่ายทอด การทบทวนองค์ความรู้ของบุคลากร รูปแบบการฝึกซ้อม การฝึกอบรมภายใน ควรที่จะดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในลักษณะภาพรวมขององค์กร ไม่จำเพาะเจาะจงแต่เฉพาะกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในภาพรวมของทั้งองค์กร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนไว้เป็นข้อกำหนดเป็นนโยบายของผู้บริหาร เป็นแผนหรือตัวแบบขององค์กรอย่างตายตัว ไม่ว่าจะผู้บริหารคนใดเข้ามาบริหารองค์กรต้องขับเคลื่อนเรื่องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ไม่ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งที่มาดำรงตำแหน่งจากปัญหาการปรับเปลี่ยนของบุคลากรระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ซึ่งทำให้นโยบายของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปตามผู้ที่เข้ามารับตำแหน่ง เพื่อให้ผู้บริหารคนต่อไปมาสานต่อกับแผนงานที่วางไว้ มีการวางกรอบแผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบ ส่งผลถึงบุคลากรได้ปฏิบัติแบบแผนประจำขององค์กรสร้างเป็น

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ พร้อมทั้งได้รับงบประมาณและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยพร้อมรองรับการจัดการความรู้ของบุคลากร มีการกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ ทั้งนี้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการปฏิบัติงานยังไม่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม แต่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนกล่าวเริ่มมีการจัดทำระบบจัดการความรู้ เรียกว่า ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง เพื่อรวบรวมข้อมูลของทุกๆ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ถือเป็นก้าวเริ่มต้นในการจัดการความรู้เป็นรากฐานให้กับบุคลากรรุ่นต่อไปในอนาคต แม้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะยังคงประสบปัญหาการปรับเปลี่ยนบุคลากรที่เข้ามาและออกไปจากองค์กรและการจัดระบบการจัดการความรู้ขององค์กรยังไม่ดีเท่าที่ควรก็สามารถศึกษาข้อมูลองค์ความรู้จากศูนย์ข้อมูลกลางนี้ได้

เห็นได้ว่า แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้ และปัจจัยสมรรถนะบุคลากร ซึ่งแต่ละปัจจัยส่งผลซึ่งกันและกันเป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สรุปแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งได้ 2 แนวทางหลักๆ ได้แก่

1. แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดีต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1.1 การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสำหรับการจัดการความรู้เหมาะสำหรับการจัดการความรู้

1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้และเอื้อต่อการจัดการความรู้

1.3 การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพสำหรับการจัดการความรู้

1.4 การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน

1.5 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้

2. แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย

- 2.1 การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้
- 2.2 การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้ และกำหนดค่าตอบแทนในการจัดการความรู้
- 2.3 การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้
- 2.4 การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
- 2.5 การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะประสบผลสำเร็จนอกเหนือจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้แล้วยังมีปัจจัยในการสนับสนุนและกระตุ้นก่อให้เกิดการเรียนรู้และการดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากร ผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรมีความรักความสามัคคีสามารถร่วมกันทำงานอย่างเต็มใจด้วยความรักในหมู่คณะมีทัศนคติเชิงบวกร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นระหว่างบุคลากรด้วยกัน มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยเหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ มีโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรที่ชัดเจน บุคลากรมีสมรรถนะในการจัดการความรู้ องค์กรมีอัตรากำลังของบุคลากรเพียงพอ มีงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้ มีค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและแบบแผนกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ มีศูนย์ข้อมูลกลางของสำนักงานและลดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งเหล่านี้เป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 5 ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย (สนทนากลุ่มย่อย) ปรากฏข้อค้นพบว่า นอกจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จแล้ว ยังปรากฏปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ อาทิ การปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้มีความทัดเทียมเอกชน สามารถนำงบประมาณมาเสริมสร้าง

แรงจูงใจในการจัดการความรู้ของบุคลากรในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ การรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถทักษะในการจัดการความรู้ไม่ให้อายออกจากองค์กร หรือสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการจัดการความรู้เพื่อเข้ามาดำเนินการด้านการจัดการความรู้โดยตรง การสร้างจิตสำนึกของบุคลากรและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นและยังมีอีกหลายปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ปรากฏตามตัวอย่างข้อมูลดังต่อไปนี้

ข้อมูลเอกสาร ...กรอบนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนงานของกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 กระทรวงวัฒนธรรมมีจุดเน้นและแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่สำคัญ 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 4) การพัฒนาและบริการการเรียนรู้และการวิจัยทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมย่อย 4.3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม การจัดการความรู้ และการนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมในมิติวัฒนธรรม...

...พันธกิจ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ข้อ ๕. บริหารจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ ข้อ ๕. ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่.. (แผนปฏิบัติการสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และ พ.ศ. 2564)

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ

“ปัจจัยอื่นๆ ก็น่าจะเป็นเรื่อง นโยบายของรัฐบาล หรือว่าปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ อย่างสมมุติว่า เราจะจัดการความรู้ด้าน ด้านการทำงานวัฒนธรรม ด้านประเพณีวัฒนธรรมไว้แล้ว “ถ้าเราเน้นเรื่องการจัดการทางด้านประเพณีวัฒนธรรมทำไว้แล้ว แต่นโยบายปีใหม่มาให้เน้นเรื่องประวัติศาสตร์ เราก็ต้องมาเก็บข้อมูลด้านประวัติศาสตร์อีก เป็นปัจจัยหนึ่ง เราก็ต้องเพิ่มไปเรื่อยๆ ข้อมูลที่เราต้องทำไปเรื่อยๆ

“ปัจจัยอื่นๆ ที่กล่าวไป คิดว่า อีกหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็คือในเรื่องของงบประมาณ”

“การพัฒนาในเรื่องของความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม”

“ผู้บังคับบัญชาก็ส่งเสริมสนับสนุนต่างๆ ที่จะไปหาความรู้ ไปหาในสิ่งที่ทำให้ตัวเองเจริญก้าวหน้า”

“ปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนสนับสนุนก็น่าจะเป็นเกี่ยวกับเครือข่ายด้านวัฒนธรรมขององค์กร จะต้องมี การ เรียกว่า ประสานงาน เกี่ยวกับพูดคุยก็คือเข้าถึงเครือข่ายมากยิ่งขึ้น”

“นอกจากการที่เราจะทำงาน ตามแนวนโยบายแล้ว การที่เราเข้ากับเครือข่ายได้ ประสานงานเครือข่าย แล้วก็เข้าถึงเครือข่ายในการขับเคลื่อนงานด้านศิลปะ วัฒนธรรมของจังหวัด เป็นอีกมุมมองหนึ่งที่จะช่วยให้พัฒนาองค์ความรู้ให้น่าเชื่อถือได้ เป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน ของจังหวัด เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ”

ข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า มีปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ กล่าวว่

“การจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบของคู่มือ ในการปฏิบัติงาน”

“ในส่วนของแบ่ง องค์ความรู้สำหรับคนที่เข้ามาใหม่เป็นในรูปแบบของการฝึกซ้อม ฝึกอบรมประจำปี ฝึกซ้อมประจำวัน ภายในสำนักงาน”

“เราจึงต้องมาวางแผน วางหลักเกณฑ์ให้มีกรอบเพื่อสะดวกและงานต่อการทำงาน”

“ในเรื่องของการตอบแทน เป็นเรื่องสำคัญ ก็คือ เรื่องของงบประมาณ”

“เรื่องของค่าตอบแทน มองว่า ปัจจัยในเรื่องของ ความตั้งใจ แรงโน้มน้าว ก็อาจจะเป็น ค่าตอบแทนตรงนี้จะทำให้ส่งผลต่อความสำเร็จในการที่จะจัดการความรู้”

“ข้อเสนออื่นๆ ก็คือ อยากจะให้ส่วนราชการ ไปศึกษา ไปเปรียบเทียบการทำงานแบบ เอกชน”

“สนับสนุนงบประมาณ ในการจัดซื้อหรือว่าจัดสรรอุปกรณ์ให้ เพราะว่า เป็นการ ขับเคลื่อนงาน”

“มีเบี้ยเลี้ยงให้บ้าง ในกรณีที่แบบทำงานล่วงเวลา ก็อาจจะเป็นแรงจูงใจหนึ่งที่จะทำให้ การจัดการองค์กรได้ประสบความสำเร็จได้มากกว่านี้ยิ่งขึ้น”

“สิ่งตอบแทนถ้าสมมุติว่า ได้รับการจัดสรรมันอาจจะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้”

“ข้อเสนอเพิ่มเติม ถ้าอีกด้านหนึ่ง ก็คือ อาจจะเป็นเรื่องของด้านจิตอาสา ต้องมีส่วนร่วม มีส่วนร่วมแล้วก็สนับสนุน”

“งบประมาณ ถ้าปัจจัยที่เพิ่มเติม เรื่องงบประมาณ จะทำอะไรมันต้องมึงงบประมาณ แลจะทำอะไรก็ต้องมีค่าใช้จ่าย ไม่จำเป็นแต่ก็ขาดไม่ได้”

“อีกอย่างหนึ่งก็คือ เรื่องของเครือข่าย การสร้างเครือข่ายนี้ก็ถือว่าดี ถ้าสร้างเครือข่ายที่ ดีก็ยิ่งหนุนนำความรู้ ต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายก็ทั้งหมด ทั้งเครือข่ายทางด้านวัฒนธรรม เครือข่ายทางด้านองค์กรต่างๆ เครือข่ายทางด้านแหล่งเรียนรู้ต่างๆ”

จากข้อมูลที่ค้นพบจากการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การ จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. นโยบายของรัฐบาล ผู้บริหาร ผู้นำภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่ถือว่าส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้วยการกำหนดนโยบายให้เป็นกรอบดำเนินงานจัดการความรู้ บุคลากรได้ยึดเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน หากมีการกำหนดการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร จากผู้บริหารหรือจากนโยบายของกระทรวงวัฒนธรรมตามที่รัฐบาลได้มอบหมายจะส่งผลให้มีความชัดเจนและมีสภาพบังคับให้บุคลากรต้องปฏิบัติตาม ซึ่งการกำหนดนโยบายขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรหากนโยบายไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยตามการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของบุคลากรก็จะมีผลต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จ

2. การวางแผนการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีกรอบและขอบเขตการจัดการความรู้เพื่อปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างตรงวัตถุประสงค์และองค์ความรู้ที่ต้องการโดยสามารถวางแผนการจัดการความรู้ของตัวบุคลากรเองได้อย่างมีระบบ

3. การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้านการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยทำให้บุคลากรผู้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ได้เป็นการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กรและทำให้การจัดการความรู้เกิดความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร อาทิ การฝึกอบรม การฝึกซ้อม การฝึกอบรบ การจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบจากเอกชน เป็นต้น ถือเป็นปัจจัยที่สามารถสนับสนุนให้เกิดทักษะต่างๆ ขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้เกิดสมรรถนะบุคลากรที่ดีต่อการจัดการความรู้ เช่น บุคลากรความรู้ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้เกิดความรู้ความชำนาญของบุคลากรสามารถสนับสนุนปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรได้เต็มที่

5. การปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้แบบเอกชน การเปลี่ยนแปลงของระบบภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรโดยนำรูปแบบของการจัดการความรู้ของเอกชนมาใช้ในองค์กร เช่น การจัดทีมสำหรับจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรโดยมีมุมมองความรู้สำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในองค์กร มีการสนับสนุนอุปกรณ์สำหรับการจัดการความรู้ การกำหนดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรในการดำเนินงาน การมอบอำนาจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร

เพื่อเป็นการเอื้อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

6. งบประมาณการดำเนินงานการจัดการความรู้บุคลากร อาทิ ค่าตอบแทน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ การจัดซื้อการซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ เป็นปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มีผลโดยตรงกับดำเนินกระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สามารถเร่งและกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ ด้วยการสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย การจัดหาและจัดสรรอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมสร้างทักษะการจัดการความรู้เพิ่มสมรรถนะบุคลากรในการจัดการความรู้ การสนับสนุนงบประมาณดำเนินโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในรูปแบบค่าตอบแทนในการจัดการความรู้ เป็นต้น

7. การจัดสรรบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างตำแหน่งเต็มอัตรากำลังของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรมีศักยภาพเต็มที่ สามารถสนับสนุนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ บุคลากรความสมดุลในการทำงาน สามารถแบ่งเวลาในการจัดการรู้นอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำได้ ทำให้ภาระงานและระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ปริมาณงานและระยะเวลาในการทำงานของบุคลากรมีความสมดุล มีภาระงานไม่มากเกินไป มีระยะเวลาในการทำงานที่เพียงพอเหมาะสมต่อการทำงาน การจัดการความรู้ของบุคลากรจะสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

8. จัดสรรอัตรากำลังบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในตำแหน่งสายงานตรงตามหน้าที่ปฏิบัติงานเฉพาะและมีจำนวนแต่ละตำแหน่งเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามสายงานหน้าที่ อาทิ การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานพัสดุโดยบุคลากรตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พัสดุ การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีโดยบุคลากรตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีการปฏิบัติงานธุรการ โดยบุคลากรตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ และในแต่ละตำแหน่งมีจำนวนมากกว่า 1 คน เพื่อสามารถปฏิบัติงานทดแทนในองค์กร การจัดการความรู้ของบุคลากรสามารถเกิดขึ้นและสำเร็จได้ดีจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

9. การดูแลบุคลากร ด้านความเป็นอยู่ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดความรักในองค์กร มีความพร้อมทั้งร่างกาย และจิตใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความตั้งใจปฏิบัติงานส่งผลสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จได้

10. การใช้ระบบออนไลน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในกระบวนการจัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ แลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ เทคโนโลยีในปัจจุบันมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก การใช้ระบบออนไลน์สามารถทำให้บุคลากรเข้าถึงกระบวนการต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงและสามารถเข้าถึงได้ทุกคนการจัดการความรู้ของบุคลากรมีความสะดวกและง่ายขึ้น

11. การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร มีความใส่ใจกับบุคลากรซึ่งเข้ามาอยู่ในองค์กร ด้วยการให้ความสำคัญกับการมีอยู่ของบุคลากรให้โอกาสในการแสดงออกถึงศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการให้สวัสดิการค่าตอบแทนต่างๆ ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เป็นการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้

12. การสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เป็นการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ร่วมกันภายในองค์กรกลายเป็นจิตสำนึกของบุคลากรในการสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน แสดงออกพฤติกรรมอย่างเป็นธรรมชาติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ

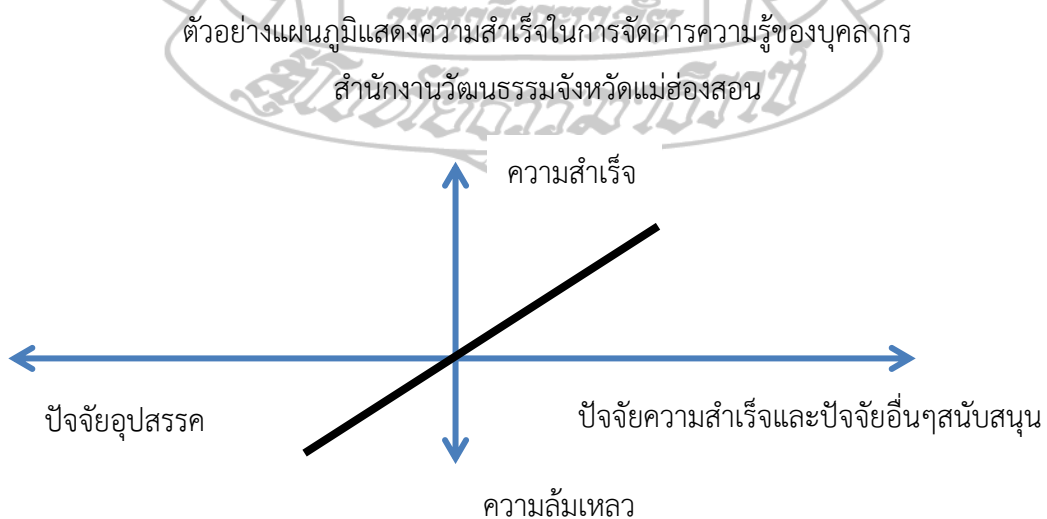
13. การสร้างเครือข่ายที่ดีด้านงานวัฒนธรรม ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้องค์ความรู้ที่เกิิดการพัฒนาและต่อยอดต่อไป ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถประสบผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

14. การสร้างสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ การสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร อาทิ อาคาร สถานที่ การปรับภูมิทัศน์ บรรยากาศในสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ของบุคลากร สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร อาทิ การสร้างแหล่งเรียนรู้ แหล่งรวบรวมข้อมูล การคมนาคม ระบบไฟฟ้า ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เป็นปัจจัยเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทำให้สามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

15. ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นสมรรถนะบุคลากรที่สำคัญส่งผลสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานย่อมมีองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคลากรเองการจัดการความรู้ก็จะสามารถดำเนินการได้สะดวกขึ้น และสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า นโยบายของผู้นำภายในองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 5 ปัจจัย คือ นโยบายที่มาจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้นำองค์กรในการส่งเสริมและวางกรอบแนวทางการปฏิบัติตัวของคนในองค์กร องค์กรจะมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยและเพียงพอสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรหรือไม่ นโยบายของผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับระดับนโยบายเป็นผู้อำหนดกรอบโครงสร้างในองค์กร การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์กรมากเพียงใด

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จจะสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ตามตัวอย่างแผนภูมิแสดงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้



จากตัวอย่างแผนภูมิเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนส่งผลให้มีแนวโน้มสู่การเกิดความล้มเหลวในการจัดการความรู้ของบุคลากรเพิ่มขึ้น ตรงกันข้ามหากมีปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นแนวโน้มความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้วิธีศึกษาจากข้อมูลเอกสาร ตำรา รายงานผลการปฏิบัติราชการ ข้อมูลดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และข้อมูลอื่นๆ (documentary search) สัมภาษณ์ บทความ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - ID) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 1 คน อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 4 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (สนทนากลุ่มย่อย) (focus group discussion - FGD) โดยแบ่งกลุ่มประชุม กลุ่มย่อย ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 6 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทานและกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม จำนวน 7 คน ซึ่งปฏิบัติงานช่วงระหว่าง เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2565 รวมทั้งหมด จำนวน 29 คน จึงขอเสนอ สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย กระบวนการ รวบรวมข้อมูล การค้นคว้า การกลั่นกรองข้อมูล การปรับปรุงข้อมูล การประมวลผล ข้อมูล และการถ่ายทอดแบ่งปันข้อมูลองค์ความรู้ ซึ่งกำหนดเป็นองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ปรากฏไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีเพียงบางกลุ่มงาน หรือ บุคลากรเพียงบางคนซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่หรือมอบหมายให้ดำเนินการจัดการความรู้ โดยการนำ รูปแบบการจัดการความรู้จากการศึกษาด้วยตนเองหรือองค์ความรู้ลักษณะคู่มือการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้มาจากต้นสังกัดส่วนกลางในระดับกระทรวงมาปฏิบัติ แม้ว่าบุคลากรจะมี ประสบการณ์การทำงาน มีความรู้ความสามารถ แต่การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังถือว่ามีน้อยมาก การจัดการความรู้ที่พบในสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีลักษณะส่วนใหญ่เป็นเพียงการดำเนินโครงการ การได้รับมอบหมายให้ดำเนิน กิจกรรม จัดทำรายงานโครงการ บันทึกภาพการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรม การจัดทำองค์ความรู้ เฉพาะเรื่อง และเผยแพร่ผ่านทางระบบสื่อต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบอินเทอร์เน็ตผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น เพจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เฟสบุ๊ก สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเท่านั้น โดยไม่ได้กำหนดวางหลักเกณฑ์หรือแบบแผนการ จัดการความรู้ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า การจัดการ ความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปี หลังจากที่รัฐบาลได้ สถาปนากระทรวงวัฒนธรรม โดยจัดตั้งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขึ้นเป็น ส่วนราชการในส่วน ภูมิภาค สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม มีการกำหนดเชิงนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อ องค์ความรู้และแหล่ง เรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม สำหรับแต่ละจังหวัด ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอน มีการกำหนดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้เป็นพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรเสมือน เป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มาโดยตลอด ทั้งนี้ลักษณะการจัดการความรู้ของ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำแนกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1.การจัดการความรู้ลักษณะ รูปแบบการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมทั่วไปของเจ้าหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ จัดการความรู้โดยการจัดทำเอกสารโครงการ และเอกสารการรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ 2. ลักษณะรูปแบบการจัดทำองค์ความรู้ด้าน

ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กำหนดเป็นกิจกรรมเฉพาะโครงการใดโครงการหนึ่งเป็นกิจกรรมด้านการจัดการความรู้เฉพาะเรื่อง เป็นเรื่องๆ เป็นครั้งๆ

การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการจัดการความรู้โดยอาศัยรูปแบบการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรม ดำเนินงานโดยมีรูปแบบกระบวนการตามระบบราชการ คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ มีการเก็บข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูล โดยจัดทำเป็นหนังสือรูปเล่ม และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) เผยแพร่ทางระบบออนไลน์ ซึ่งจะดำเนินการเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่กำหนดไว้โครงการเท่านั้น ซึ่งการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ปรากฏรูปแบบขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมีมาตรฐานกำหนดเป็นรูปธรรมถาวรมีเพียงการดำเนินงานตามความนึกคิดของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเอง อาศัยการศึกษาเรียนรู้ ทักษะ ความสามารถ และสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานในการปรึกษาหารือแนวปฏิบัติ และมีเพียงบางส่วนที่กำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานมาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานระดับกรมตามที่ได้จัดสรรงบประมาณและกำหนดแนวทางการวิธีการขั้นตอนดำเนินกิจกรรมมาให้ สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่สามารถระบุขั้นตอนมาตรฐานหรือสามารถปฏิบัติได้เหมือนกันทุกคนหรือทุกโครงการกิจกรรม การจัดการความรู้จึงมีความแตกต่างตามการพิจารณาและการกำหนดจากดุลพินิจผู้บริหารผู้นำองค์กรหรือบุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเอง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้เท่าที่ควร การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงมีส่วนที่ประสบสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จเกิดขึ้นภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ทั้งนี้ยังพบว่า จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ส่งผลและมีความสำคัญให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ด้วยการที่ภาวะผู้นำของผู้นำนองค์กรหรือบุคลากรมีพฤติกรรมที่ดี มีวิสัยทัศน์สนับสนุนการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรคนอื่นๆ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลและมีความสำคัญสนับสนุนเอื้อสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งหากวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งและเอื้อต่อการจัดการความรู้ องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ด้านการจัดการความรู้และได้ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากรจะทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก การมีเทคโนโลยีขององค์กรที่ทันสมัยเพียงพอ สามารถอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบกับบุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น กระแสไฟฟ้าหรือสัญญาณอินเทอร์เน็ตในพื้นที่ต้องสนับสนุนเอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ส่งผลและมีความสำคัญในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับโครงสร้างการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่สามารถกำหนดเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานต้นสังกัด หรือสามารถให้กำหนดจัดตั้งขึ้นภายในองค์กรโดยนโยบายผู้นำองค์กร หากมีการจัดตั้งขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นอย่างมาก การจัดการความรู้จะสามารถประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่

5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร ส่งผลและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จได้ ทั้งนี้องค์กรต้องเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรได้รับการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะ เพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ เพิ่มศักยภาพ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 2 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความสำคัญส่งผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้
5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับใดในองค์กรล้วนมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้งสิ้น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและไม่สำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่ปรากฏขึ้นของผู้นำแต่ละระดับว่ามีภาวะผู้นำที่ต่อการจัดการความรู้หรือไม่ ภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นของระบบการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรที่มีภาวะผู้นำจะสามารถเป็นแบบอย่างให้กับคนในองค์กรปฏิบัติตามและหากมีวิสัยทัศน์โดยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ รวมถึงการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน ผู้สร้างแรงจูงใจ ผู้ให้คำแนะนำ และได้รับการยอมรับจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะประสบผลสำเร็จได้

ทั้งนี้ยังพบว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ถือได้ว่ามีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เป็นปัจจัยที่สามารถผลักดันให้จัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมประสบผลสำเร็จ โดยการใช้ลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) หรือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Change Leadership) และภาวะผู้นำต้องสามารถแสดงพฤติกรรมประพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีความสามารถโน้มน้าวบุคลากรให้คล้อยตาม มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง ควบคุมอารมณ์ได้ดี เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับบุคลากร มีความใจกว้างเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสูงมีเหตุผล ไม่ลุแก่อำนาจ เป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดอำนาจ กระจายอำนาจให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีส่วนร่วมในการหาแนวทางและแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรในองค์กร แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำกรณีเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้น ไม่โยนความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น มีองค์ความรู้และรอบรู้หลากหลายมิติ มีความเข้าใจบริบทพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เป็นผู้สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความรอบคอบในการปฏิบัติงานกล้าตัดสินใจ รู้จักบทบาทตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรองค์กรได้ดี มีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจไม่หวั่นไหวหรือไขว้เขวภายหลังจากการตัดสินใจ ให้เกียรติและยึดหลักความเสมอภาค

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญแต่เมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ทั้ง 5 ปัจจัยแล้ว ถือได้ว่ามีความสำคัญน้อยสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้วยสาเหตุวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบพฤติกรรมทางสังคมที่ไม่สามารถบ่งบอก

หรือปรากฏให้เห็นชัดเจนได้ แม้การใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันก็ตาม ก็ไม่สามารถรับประกันได้ว่าบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ตามวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตามในรูปแบบการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร ก็ไม่สามารถบังคับหรือยืนยันได้แน่ชัดว่าบุคลากรทุกคนจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัดไม่ขัดขึ้น หรือปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตลอดเวลาทั้งหมดเช่นกัน และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรก็จะส่งผลเสียต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร มีผลทำให้การขับเคลื่อนงานการดำเนินกิจกรรมในองค์กรเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตามบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ส่งผลเชิงบวกในการจัดการความรู้เนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่ติดตัวมากับบุคลากรที่ย้ายเข้ามาในองค์กรแทรกซึมกับวัฒนธรรมองค์กรเก่าๆ ที่ไม่เป็นผลดีต่อการจัดการความรู้ให้หายไป เกิดมีแนวคิดใหม่ๆ มีความต้องการพัฒนางานด้วยการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น ทำให้สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเข้าด้วยกัน โดยเป็นการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมและการปฏิบัติตนสำหรับการอยู่ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในยุคสมัยใหม่ที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรกับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความเข้าใจเอื้อเพื่อแผ่ระหว่างบุคลากรด้วยกัน มีความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ กำหนดแนวทางปฏิบัติตัวสำหรับการจัดการความรู้ ในขณะที่อยู่ร่วมกันให้ความร่วมมือในการจัดการข้อมูล มีการเชื่อมลักษณะงานของบุคลากรเข้าด้วยกัน บุคลากรให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ลดค่านิยมแบบเก่า เช่น ระบบศักดินา การแบ่งลำดับชั้น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดพื้นที่ภายในองค์กรให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นให้ความเคารพซึ่งกันและกัน แสดงความซื่อสัตย์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง การมีระเบียบวินัย การเสียสละ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการทำกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร

และกำหนดทีมรวบรวมข้อมูลทุกกลุ่มงานเพื่อจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำเร็จ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญมากในการใช้ เป็นเครื่องมือหลักสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีส่วนในการใช้ชีวิตประจำวันจนกลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับวิถีชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน ซึ่งระบบราชการของไทยเช่นเดียวกันที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาบทบาทเป็นอย่างมาก ส่งผลตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บความรู้ไปจนถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่องค์ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเป็นปัจจัยหลักของยุคปัจจุบันสำหรับการเชื่อมโยงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานระหว่างบุคลากรซึ่งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสื่อกลาง

ทั้งนี้พบว่า ในยุคปัจจุบันการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยต้องการมีเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยตอบสนองการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถนำมาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นและให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ผลักดันให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล (digital government) ตามแนวคิดการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็น ดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายทางเศรษฐกิจที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่โมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ถูกเชื่อมโยงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยมีลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ

ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ พบว่า สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ปรากฏโครงสร้างการจัดการความรู้เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเพียงการบริหารงานตามโครงสร้างหลักขององค์กร และดำเนินการบริหารโครงสร้างการจัดการความรู้รูปแบบพฤติกรรมของเฉพาะบุคลากรในลักษณะการมอบหมายงาน โครงการหรือกิจกรรม ให้แก่ผู้เจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดตั้งทีมดำเนินการจัดการความรู้เฉพาะเรื่องเฉพาะกรณี ตามการกำหนดของผู้บริหารเป็นครั้งๆ ด้วยการจัดรูปแบบตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการเป็นครั้งๆ โดยการจัดการความรู้ของบุคลากรขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ได้รับมอบหมายดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เรื่องนั้นๆ หรือไม่ และสามารถใช้ดุลพินิจฐานะผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม ในการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจช่วยเหลือในเรื่องการจัดการความรู้ตามที่ได้รับมอบหมาย โครงสร้างการจัดการความรู้ จึงถือเป็น

ปัจจัยที่สามารถเกื้อหนุนช่วยให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ จึงเป็นปัจจัยซึ่งหากมีการกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น เสมือนเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ การดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะสภาพบังคับให้บุคลากรรับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ตามที่ได้รับมอบหมายบุคลากรจึงสามารถจัดการความรู้ประสบความสำเร็จครอบคลุมได้ทั้งองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ถือเป็น การสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้ และเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นๆ มีผลสนับสนุนระหว่างปัจจัยซึ่งกันและกัน โดยสามารถจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ตามแนวคิดระบบของราชการลักษณะการจัดการโครงสร้างองค์การตามยึดหลักของ Max Weber (Ideal Bureaucracy) ซึ่งการจัดวางระบบการบริหารงานบุคลากรให้เกิดการกำหนดเป็นโครงสร้างเฉพาะขึ้นให้ดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรซึ่งส่งผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยสามารถดำเนินการให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ดังนี้ การจัดบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างการจัดการความรู้อย่างเพียงพอต่อปริมาณงานตามที่ต้องการดำเนินการจัดการความรู้ การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ชัดเจน มีรูปแบบมีผังอัตรากุศลกร มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรในโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ชัดเจนส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ

ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญมากอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถส่งผลทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรขึ้นอยู่กับสมรรถนะบุคลากรทั้งคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน การฝึกฝน การทบทวน การฝึกอบรมของบุคลากร

อย่างไรก็ตามสมรรถนะบุคลากรเป็นปัจจัยซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญและเป็นปัจจัยหลักที่สามารถทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอื่นๆทุกปัจจัยโดยผ่านการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน ในการจัดการความรู้องค์กรต้องคำนึงถึงสมรรถนะของบุคลากรที่เข้ามาดำเนินการเกี่ยวกับจัดการความรู้ตั้งนี้ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมและความเหมาะสม ทั้งด้านร่างกาย เพศ ทักษะและความสามารถ องค์กรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรมีการเพิ่มทักษะความสามารถให้กับบุคลากรหลายหลายด้าน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจะเป็นตัวกระตุ้นและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร การกระตุ้นและการให้ความสำคัญกับสมรรถนะของบุคลากร ผู้นำองค์กร

จะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญเพื่อเกิดการพัฒนา ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรเองด้วยเช่นกัน ที่จะต้องมีความกระตือรือร้นสำหรับการพัฒนาตนเองและบุคลากรมีสมรรถนะการทำงานที่คล้ายคลึงกันระหว่างบุคลากรด้วยกันเพื่อสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ องค์กรสร้างบรรยากาศและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงสมรรถนะอย่างเต็มที่ องค์กรต้องมีการสร้างมุมมองทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรในการแสดงสมรรถนะของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์

สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จสามารถอธิบายความสำคัญได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง ภาวะผู้นำปรากฏ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง และผู้นำที่อยู่ในตัวบุคลากรหรือผู้นำตามธรรมชาติ ทั้งนี้ผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ จะต้องมึทักษะความสามารถในการบริหารทรัพยากรในองค์กร เป็นผู้อำนวยการความสะอาดอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญแม้มีความสำคัญน้อยเมื่อเทียบกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอื่นๆ ซึ่งเป็นการยากในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีรูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ร่วมกันและดำเนินการจัดการความรู้ การปลูกฝังลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะนี้จึงเป็นไปได้ยาก วัฒนธรรมองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ปรากฏชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นสื่อกลางและเป็นปัจจัยหลักในปัจจุบันสำหรับการดำเนินงานของบุคลากรขององค์กรและสามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้รวมถึงสามารถจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมและประสบความสำเร็จได้

4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ มีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แม้ไม่ปรากฏชัดเจนว่ามีโครงสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งการกำหนดโครงสร้างที่มีความชัดเจนสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะขององค์กรจะส่งผลให้เกิดการวางระบบโครงสร้างการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน สามารถกำหนดวางบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญความเชี่ยวชาญเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ตามที่

ได้รับมอบหมายหน้าที่และกำหนดบทบาทแน่ชัดตามโครงสร้างทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากร
ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญมากและถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด
สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งบุคลากรเป็น
ผู้ขับเคลื่อนหลักในการจัดการความรู้ การมีทักษะความรู้และสามารถแสดงออกมาได้อย่างมี
ประสิทธิภาพจะสามารถทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้พบว่า อุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
แม่ฮ่องสอน จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า อุปสรรคใน
การจัดการความรู้ของบุคลากรมีปรากฏอยู่ในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำสำหรับอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน
วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้ของ
บุคลากรทั้งยังขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรโดยใช้อำนาจ
บังคับในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้รับอำนาจในการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
หรือผู้ตามมีความรู้สึกอึดอัดและไม่เต็มใจในการดำเนินงานส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรใน
องค์กรประสบความสำเร็จน้อย

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งปรากฏไม่ชัดเจนในสำนักงานวัฒนธรรม
จังหวัดแม่ฮ่องสอนเนื่องจากองค์กรขาดการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ควร
ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรมีน้อยเกิดความขัดแย้งเล็กๆระหว่างบุคลากรด้วยกันและ
ค่าตอบแทนในการดำเนินงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไม่มีทำ
ให้เกิดเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนขึ้น

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีข้อจำกัดในเรื่องอุปกรณ์เทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสารมีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ไม่สามารถรองรับและอำนวยความสะดวกหรือ
เอื้อประโยชน์ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเท่าที่ควร
ทั้งยังได้ข้อจำกัดจากปัจจัยสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการ
สื่อสารที่ไม่สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบในวงกว้าง ได้แก่ สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงบ่อย
ทำให้กระแสไฟฟ้าที่ไม่ปกติ สัญญาณอินเทอร์เน็ตขาดหาย ส่งผลทำให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการ
จัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้รับความเสียหายทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งปัจจุบันสำนักงาน
วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังประสบปัญหาขาดแคลนเทคโนโลยี

4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เกิดขึ้นทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร ที่ช่วยในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสำหรับการจัดการความรู้โดยตรง และไม่มีแผนผังหรือแบบแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานถาวรสำหรับกำหนดให้บุคลากรดำเนินการจัดการความรู้

5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากรพบอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรที่ยังขาดความรู้และทักษะสำหรับการจัดการความรู้ เช่น ทักษะการจัดเก็บองค์ความรู้ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ การขาดประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น รวมทั้งภาระงานหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรมีปริมาณมาก และปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารบุคลากรขององค์กรที่เกิดขึ้น ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กรทำให้ความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นของบุคลากรในการจัดการความรู้มีน้อย เป็นต้น

ข้อค้นพบ ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ นอกเหนือจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 5 ปัจจัย โดยเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเกิดความสำเร็จได้ที่ค้นพบในการศึกษา ได้แก่

1. นโยบายของรัฐบาล ผู้บริหาร ผู้นำภายในองค์กร สามารถกำหนดให้เกิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนขึ้นได้
2. การวางแผนการจัดการความรู้ ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรมีขอบเขตการดำเนินการได้อย่างชัดเจน
3. การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้านการจัดการความรู้ ส่งผลให้บุคลากรมีทิศทางในการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง
4. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร อาทิ การฝึกซ้อม การฝึกอบรม การจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบจากเอกชน ทำให้บุคลากรมีทักษะในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น
5. การปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้แบบเอกชน สามารถทำให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และเอื้อสำหรับการจัดการความรู้
6. งบประมาณการดำเนินงานการจัดการความรู้บุคลากร อาทิ ค่าตอบแทน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ การจัดซื้อการซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดการจัดการความรู้ของบุคลากร

7. การจัดสรรบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างตำแหน่งเต็มอัตรากำลังของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน บุคลากรสามารถดำเนินงานในส่วนที่ได้รับผิดชอบเต็มที่และมีเวลาในการดำเนินงานการจัดการความรู้

8. จัดสรรอัตรากำลังบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในตำแหน่งสายงานตรงตามหน้าที่ปฏิบัติงานเฉพาะและมีจำนวนแต่ละตำแหน่งเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ การปฏิบัติงานของบุคลากรตรงตามหน้าที่เฉพาะด้านสามารถทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรเกิดขึ้นและสำเร็จได้

9. การดูแลบุคลากร ด้านความเป็นอยู่ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ของบุคลากร

10. การใช้ระบบออนไลน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในกระบวนการจัดเก็บข้อมูล เผยแพร่ แลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ การมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้สามารถทำให้การจัดการความรู้สำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

11. การรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร การให้ความใส่ใจกับบุคลากรให้ความสำคัญกับการมีอยู่ของบุคลากร รวมถึงการให้สวัสดิการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

12. การสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันโดยแสดงออกพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรสามารถเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติขึ้นในองค์กร

13. การสร้างเครือข่ายที่ดีด้านงานวัฒนธรรม สามารถบุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรและทำให้องค์กรนั้นเกิดการพัฒนาและต่อยอด

14. การสร้างสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานอำนวยความสะดวกให้กับของบุคลากรสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

15. ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นสมรรถนะของบุคลากรที่สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ให้สำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 3 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ ด้วยการที่องค์กรต้องขับเคลื่อนการจัดการความรู้โดยใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน

วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร ประกอบกับการสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อให้เอื้อกับการเรียนรู้ของบุคลากร อาทิ การกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร การสร้างทัศนคติเชิงบวกของการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้บุคลากรขององค์กรต้องช่วยกันในการดำเนินการ ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีนโยบายสนับสนุนการจัดการความรู้ในมิติต่างๆ สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและเพิ่มพูนทักษะพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จมีเพียงบางส่วนเท่านั้น ณ ปัจจุบัน ซึ่งความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มี ณ ช่วงเวลาหนึ่งลักษณะความรู้เป็นพลวัตรปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคมตลอดเวลา ความรู้ชุดใหม่สามารถเข้ามาแทนที่ความรู้ชุดเก่าได้อย่างไม่หยุดนิ่ง จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาความรู้อยู่ตลอดซึ่งการจัดการความรู้ของบุคลากรจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งลักษณะแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดีต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1.1 การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสำหรับการจัดการความรู้เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้
- 1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้และเอื้อต่อการจัดการความรู้
- 1.3 การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพสำหรับการจัดการความรู้

1.4 การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน

1.5 มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้

กลุ่มที่ 2 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย

2.1 การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้

2.2 การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้ และกำหนดค่าตอบแทนในการจัดการความรู้

2.3 การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้

2.4 การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
แม่ฮ่องสอน

2.5 การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อค้นพบจากการศึกษาและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ตามประเด็นดังนี้ 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 2. ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 3. แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัย 5 ปัจจัย อันได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ส่งผลต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญเชิงบวก ทำให้องค์ความรู้ที่องค์กรกำหนดไว้ในด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมประสบผลสำเร็จ แม้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ผ่านมาจะประสบผลสำเร็จเพียงบางส่วน เนื่องจากการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นพบได้น้อยมากเมื่อเทียบกับการดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรที่ผ่านมาช่วงระยะเวลาหนึ่งพอสมควร นับตั้งแต่ก่อตั้งสำนักงาน การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ปรากฏให้เห็นทั้งในลักษณะการดำเนินกิจกรรมโครงการทั่วไป รูปแบบการดำเนินการจัดทำเอกสาร โครงการ รูปแบบสรุปรายงานผลการดำเนินกิจกรรมโครงการ และลักษณะการดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมขึ้นโดยเฉพาะตามการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการที่มีเฉพาะเรื่อง โดยสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนซึ่งได้ดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ปรากฏอยู่พบว่ารูปแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกระบวนการสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ KM - Process 7 (ก.พ.ร.) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 5)) ด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) โดยสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะพิจารณากำหนดองค์ความรู้ในการดำเนินงานโครงการเพื่อการจัดการความรู้

ของบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม โดยองค์ความรู้นั้นจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.2 ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ด้วยการนำภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ที่อยู่มีอยู่ในชุมชนเขตพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน รวบรวมไว้เป็นข้อมูลในการดำเนินงาน ใช้วิธีการแสวงหาความรู้ใหม่จากผู้มีภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม รวมถึงข้อมูลจากหน่วยงาน องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนในพื้นที่

1.3 ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีขั้นตอนเพื่อให้เกิดระบบการจัดการความรู้โดยเริ่มจากการจัดทำโครงการ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ ดำเนินการกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการไว้ในโครงการหรือกิจกรรม หลังจากดำเนินโครงการได้จัดทำออกมาในรูปแบบการรายงานผลการดำเนินโครงการและนำองค์ความรู้เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แต่องค์ความรู้ที่ได้เป็นองค์ความรู้เฉพาะเรื่องที่กำหนดในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการเป็นครั้งคราวเท่านั้น ทำให้การจัดการความรู้ไม่เป็นระบบไม่ได้ดำเนินการต่อเนื่องหรือเป็นมาตรฐานถาวร การจัดการความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงพบได้น้อย

1.4 ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ จากการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีเป็นกระบวนการการปรับปรุงความรู้จากข้อมูลความรู้ที่ได้จากการสร้างและแสวงหาความรู้ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสาร ซึ่งเป็นเอกสารจากข้อมูลหน่วยงาน องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนในพื้นที่ หรือรูปแบบอื่นๆ อาทิ การสัมภาษณ์ผู้มีภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม การสังเกตการจัดประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรม โดยนำข้อมูลมาจัดรูปแบบให้เป็นมาตรฐานปรับปรุงจากภาษาถิ่นมาเป็นภาษากลาง ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความเข้าใจและมีความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมถึงการตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานในการกลั่นกรองเนื้อหาความรู้ให้มีความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

1.5 ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ เมื่อได้องค์ความรู้จัดทำเป็นข้อมูลองค์ความรู้ในรูปแบบเอกสาร หนังสือ ได้จัดทำเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-book และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีอยู่ เช่น การนำขึ้นเว็บไซต์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การขึ้นแพลตฟอร์ม Facebook สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อประชาสัมพันธ์ ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

1.6 ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ เมื่อได้องค์ความรู้จากการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเรียบร้อยแล้ว จึงนำความรู้ดังกล่าว

มาดำเนินการจัดทำเป็นความรู้เป็นรูปแบบต่างๆ กรณีเป็น Explicit Knowledge ได้จัดทำเป็นเอกสาร ทั้งรูปแบบเอกสารรูปเล่มและรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ กรณีเป็น Tacit Knowledge มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้รูปแบบการประชุมสำนักงาน รวมถึงการจัดแบ่งกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบางโครงการหรือบางกิจกรรม

1.7 ขั้นตอนการเรียนรู้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้มอบหมายให้บุคลากรเก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินและจัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมทุกกิจกรรมเพื่อให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จากการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่อไปของสำนักงาน

เห็นได้ว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ประสบผลสำเร็จเป็นการจัดการความรู้จากการจัดทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมซึ่งส่วนใหญ่ความรู้ที่ได้ออกมาเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge หรือที่นิยมเรียกว่า ความรู้ชัดแจ้ง ด้วยการนำเอาข้อมูลจากเอกสาร มารวบรวม ปรับปรุง วิเคราะห์ สรุป จัดทำเป็นรูปเล่มและนำออกเผยแพร่เป็นความรู้ประเภทที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดเจน ไม่ต้องได้รับการขยายความหรือการแนะนำ สามารถนำมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนได้ง่าย เข้าถึงได้ง่าย มีลักษณะความรู้สอดคล้องกับการแบ่งประเภทความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi ซึ่งแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ความรู้แบบฝังลึกหรือแฝงในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แม้ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่มีปรากฏประเภทความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลออกมาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นความรู้แบบชัดแจ้งตามวัฏจักรตัวแบบเกลียวความรู้ SECI Model แต่การจัดการความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้งเป็นจุดเริ่มต้นที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ปัจจัย 5 ปัจจัย อันได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะที่เป็นปัจจัยที่ดีต่อการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอยู่ในรูปแบบผู้นำองค์กรและผู้นำตามธรรมชาติ ซึ่งอยู่ในตัวของบุคลากรเห็นได้อย่างชัดเจน ว่าการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทันที หากผู้นำหรือบุคลากรในสำนักงานมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นและเป็นผู้กระตุ้นขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรชญา ศิริวัฒน์ (2559) ที่เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านภาวะผู้นำ เป็นข้อปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหาร

สนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการจัดการความรู้มากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาเชิงปริมาณ สอดรับกับผลศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ให้ ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ร่วมกันทั้งองค์กร และ “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหาร จัดการความรู้” ว่าเป็นปัจจัยเดียวกัน เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบ ความสำเร็จมากที่สุด และสอดคล้องกับ ภาควิชา มิ่งมิตร (2560) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล พบว่า จากการข้อมูลความคิดเห็นจากแบบสอบถามหลัง การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของรัฐบาลมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 95 และปัจจัยด้านภาวะผู้นำจะสามารถส่งผล ให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ โดยผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลมองภาพอนาคตขององค์กร กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีความสามารถ รอบรู้ รอบด้าน มีการแสดงออกความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ มีการเอื้ออำนาจกระจายอำนาจ ให้กับผู้ตามเพื่อมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการเรียนรู้การเพิ่ม ทักษะให้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น และมีความซื่อสัตย์ต่อ ตนเอง ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของบุคลากร สอดคล้อง กับกลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories : James MacGregor Burns) โดยเบิร์นส์ (Burns) ซึ่งเชื่อว่า ความเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่หวัง และเกิดขึ้นเมื่อมีการบริหารจัดการ ทำให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ตามตามมา ซึ่งผู้นำใน ลักษณะนี้เป็นวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติงานได้ มากกว่า โดยการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญกำลังใจของแต่ละฝ่ายให้ สูงขึ้น ในองค์กรปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบของยุค Digital Disruption รวมถึงสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอนจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้มีขีด ความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์กรได้ ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรให้มีการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้นจะเรียกว่า ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders) ซึ่งมีลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ มีความคิดและความสามารถในการคาดการณ์ พยากรณ์ทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์องค์กร และ สื่อความหมายของวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชานำสู่การปฏิบัติได้ 2. คาริสมมา (charisma) คือ ความเก่ง ความดี ความสามารถพิเศษ ความมีเสน่ห์ของผู้นำที่สามารถจูงใจคน ให้เกิดความ กระตือรือร้น ความศรัทธา ในการที่จะเข้าร่วมทำงานด้วยความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ 3. การแสดงนัย

ของความเป็นเลิศ (symbolism) คือ การจัดการค้นหาบุคคลที่ดีเด่น และมอบรางวัลให้ เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุ่มเท มุ่งมั่น ทำงานด้วยความเป็นเลิศ 4. การเอื้ออำนาจ (empowerment) คือ มอบหมายงาน มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบความรับผิดชอบดำเนินงาน เพื่อให้โอกาสได้พัฒนาตนเอง โดยผู้นำเฝ้าติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก 5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation) คือ กระตุ้นกระบวนการคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในงานอย่างถ่องแท้จากการที่ใส่ใจในการทำงาน ให้สามารถคิดแก้ไขปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา ผลักดันจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในงาน และเกิดเป็น ภูมิปัญญาขึ้น 6. ความสัตย์ซื่อ (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีสัจจะ ดำรงอยู่ในความถูกต้อง ซื่อตรง

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นปัจจัยหนุนเสริมและเอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เมื่อให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรจนเกิดความเข้มแข็ง และสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรเมน จันทร์เจริญ (2562) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาในภาพรวมพบว่า มีระดับการปฏิบัติงานของปัจจัยในระดับมาก โดยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรษญา ศิริวัฒน์ (2559) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลสรุปกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นข้อปฏิบัติ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาชุมชนมากที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนต้องมีลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกัน ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นผลงานบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร บุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก ตระหนักได้ว่าผลงานคือสิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคลและความสามารถขององค์กรทำให้องค์การดำรงอยู่ได้ และสามารถผนึกกำลังให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ มุ่งผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบ

เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย อย่างเป็นธรรม การให้รางวัลตอบแทนตามผลงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าความชอบ ความพึงพอใจส่วนตัว องค์กรที่มีการสร้างแรงจูงใจสามารถดึงบุคคลที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ โดยมีการเรียนรู้และปรับตัว เป็นตัวช่วยให้บุคคลและมีความฉลาดขึ้น มีการพัฒนาตลอดเวลา ทันสมัย นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Richard L. Daft (2000: 101) อ้างถึงใน สุพิณ เกชาคุปต์ (2562, น.7-13 - น.7-14) ซึ่งได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม ภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์กรออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) เป็นวัฒนธรรมลักษณะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สมาชิกในองค์กรมีความพร้อมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณภาพ สิ่งแวดล้อมขององค์กรค่อนข้างคงที่ บุคลากรต้องทำงานหนักเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ มีรางวัลให้กับผู้ทำงานประสบความสำเร็จ หากทำไม่ได้ก็ขับออกจากองค์กร 3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรร่วมกัน ตัดสินใจ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภายนอก ให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นความร่วมมือ เอาใจใส่บุคลากร มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน สมาชิกองค์กรมีความพึงพอใจมากกว่าแบบอื่น 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) มีลักษณะในการให้ความสำคัญกับ ปัจจัยภายใน เหมาะสำหรับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรมีการวาง ระเบียบ มีแนวทางคู่มือปฏิบัติให้แก่สมาชิกองค์กร ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของคนในองค์กร ต้องมีความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือผู้ทำตามกฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร ที่เหมาะสมในยุคสมัยใหม่ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive) ด้วยการ ออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (flexibility) มีการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา (learning and development) และต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง (high performance) เพื่อสร้างองค์กร ที่มีขีดความสามารถสูงขึ้นด้วย และสุพิณ เกชาคุปต์ (2562) ได้ขยายความถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ เหมาะสมกับยุคสมัยด้วยลักษณะองค์กรยุคใหม่ ได้แก่ 1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) องค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน ผลงานเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร การทำงานใด เพื่อให้เกิดผลงานแล้ว บุคลากรขององค์กรต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งแสดงถึงความสามารถ ของบุคคลและความสามารถขององค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กร 2. วัฒนธรรม แบบทีมงาน (Team Culture) การทำงานที่สามารถผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมภายใต้สิ่งแวดล้อม การทำงานที่สลับซับซ้อน การทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ เกิดจาก การจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน มุ่งผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สมาชิก

ในทีมยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในทีม 3. วัฒนธรรมแบบความสามารถ (Competency Culture) วัฒนธรรมองค์การที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การตอบแทน การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าความชอบส่วนตัว จึงจะสามารถดึงบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเทกับการทำงานให้กับองค์การได้ 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้บุคคลและองค์การมีความฉลาดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาตลอดเวลา องค์การจึงต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (innovation) นวัตกรรมจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นอย่างมาก เป็นปัจจัยหลักในยุคปัจจุบันในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีความทันสมัย บุคลากรต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีควบคู่ไปด้วยและปัจจัยภายนอกที่เกื้อหนุนสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา และพบว่าปัจจัยการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบผลสำเร็จอันมีความเห็นที่มียุทธศาสตร์สำคัญจากการสัมมนาเชิงลึกและการสนทนากลุ่ม คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพัชรินทร์ ขาวรุ่งเรือง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความรู้ สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ตามกรณีแวดล้อม มหาวิทยาลัยรังสิต โดยสรุปกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นองค์กรหนึ่งที่มีเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตและบุคลากร คุณภาพงาน องค์ความรู้และนวัตกรรมโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของสังคมธรรมาธิปไตย ได้กำหนดใน ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะด้านการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีเป้าประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ บุคลากรที่มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Competency) รวมถึงเยาวรัชย์ พรประสิทธิ์, เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, และสุพรรณ เสียนสลาย (2556) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้เกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือด้านองค์การและด้านบุคคล โดย 1 ในปัจจัย 7 ประการ ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กันสามารถทำสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนต้องมีลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความทันสมัย ลดภาระการใช้ทรัพยากรขององค์กร ทั้งด้านวัสดุด้านอุปกรณ์ ด้านบุคลากร มีระบบบริการประชาชนซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถใช้บริการได้ง่าย มีการเชื่อมโยงข้อมูลองค์ความรู้ทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กร สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว ไม่มีข้อจำกัด สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการแก่บุคลากรและประชาชนอย่างยั่งยืน มีการปรับปรุงทั้งระบบและข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการพัฒนาในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น ดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายทางเศรษฐกิจที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่โมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ถูกเชื่อมโยงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ , 2562) สอดคล้องกับ Pedro Robledo อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2562) กล่าวถึงกระบวนการหรือวงจรการนำเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะของการนิยามและการออกแบบดิจิทัล (definition phase) ระยะการนำดิจิทัลไปปฏิบัติ (implementation phase) และระยะการประเมินผลการนำดิจิทัลไปใช้ (evaluation phase) โดยมี 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์การนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ (strategic digital) (2) ขั้นการออกแบบรูปแบบกระบวนการหลักให้เป็นแบบดิจิทัล (key processes modeling) (3) ขั้นการนำกระบวนการแบบดิจิทัลไปปฏิบัติ (key processes implementation) ซึ่งขั้นตอนนี้จะทำให้องค์กร ข้อมูลและสารสนเทศ กระบวนการ และหัวข้อที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่บนฐานของการบริหารจัดการและการทำงานแบบดิจิทัล (4) ขั้นการเรียนรู้และวิเคราะห์ผลของการนำไปปฏิบัติ (learning & advanced analysis)(5) ขั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่ง 2 ขั้นตอนสุดท้ายต้องมีการประเมินผลเพื่อดูการเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบธุรกิจ องค์กร หัวข้อเรื่องที่เปลี่ยนแปลง กระบวนการให้อยู่บนระบบงานแบบดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดพันธกิจระยะ 20 ปี ในรูปแบบของภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 Digital Foundation (ระยะ 1 ปี 6 เดือน) ระยะปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดการใช้กระดาษหันมาใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทน เริ่มบูรณาการข้อมูลภาครัฐ มีระบบบริการพื้นฐานแก่ประชาชน ระยะที่ 2 Digital Thailand I : Full Inclusion (ระยะ 5 ปี) ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ ประชาชนมีส่วนในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลร่วมกับรัฐ มีการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ การบริการภาครัฐยึดประชาชนเป็น

ศูนย์กลาง ระยะที่ 3 Digital Thailand II : Full Transformation (ระยะ 10 ปี) ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ขับเคลื่อนและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ กระบวนการภาครัฐเป็นระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ มีการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างรัฐเปรียบเสมือนองค์กรเดียว (one government) เชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ (open government) รัฐจะแปรสภาพเป็นรูปแบบการบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ ผ่านระบบดิจิทัลที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการแต่ละคน ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (ระยะ 10 – 20 ปี) ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน การทำงานของภาครัฐเป็นเสมือนองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวดเร็ว โปร่งใส รัฐเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำกับดูแลบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะระหว่างเอกชนกับประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ไม่มีข้อจำกัด ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและการบริหารบ้านเมืองโดยสมบูรณ์ ภาครัฐไทยเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลด้านการบริหารจัดการภาครัฐและด้านการบริการประชาชนระดับโลก

โครงสร้างการจัดการความรู้ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรให้เป็นรูปธรรมที่เกิดจากเชิงนโยบายจัดตั้งบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างการจัดการความรู้เป็นรูปธรรมและถาวร เพื่อให้มีบทบาทในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรงสามารถเอื้อและส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้อย่างชัดเจนซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วิชาญ ศิริวัฒน์ (2559) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเอื้อต่อการจัดการความรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งสิ้น และสอดคล้องกับ A. Ambarwati (2018) อ้างถึงใน Azizah Nurfauziah Yusil and Evy Numiaty (2021, น. 228) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างพื้นฐานที่ดี จะเป็นตัวช่วยสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูล และองค์กรสามารถกำหนดเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยคนสองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างร่วมกัน องค์กรใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดรวมถึงใช้โครงสร้างพื้นฐานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งกล่าวถึงโครงสร้างการจัดการความรู้ ไว้ว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร

ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ขององค์กร และทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงๆ บรรลุและประสพผลสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นองค์การการเรียนรู้ องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM โดยปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนต้องคำนึงถึงลักษณะโครงสร้างการจัดการความรู้ที่จัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้ปฏิบัติงานและมีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงผู้บังคับบัญชาคนเดียวเพื่อมีความเสถียรในการบังคับบัญชา มีการคัดเลือกบุคลากรทำงานที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และแบ่งงานกันทำตามความถนัด เฉพาะด้าน โดยกำหนดระเบียบมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงานและมีค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานและมีการทำงานร่วมกันกำหนดเป็นทีมเฉพาะของบุคลากรและมีความพร้อมในการดำเนินงาน สอดคล้องกับลักษณะการจัดการโครงสร้างองค์การระบบของราชการที่สามารถยึดหลักของ Max Weber (Ideal Bureaucracy) Robbins (1993, P. 704) (อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2562) ซึ่งมีหลักสำคัญ ได้แก่ 1. Division of Labor การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน 2. Authority Hierarchy การจัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงไปจนถึงตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 3. Formal selection การคัดเลือกคนเข้าทำงานภายในองค์กรพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน 4. Formal Rules and Regulation การยึดกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน 5. Impersonality การทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานรวมไปถึงการให้บริการแก่ผู้รับบริการด้วย และรวมถึงสอดคล้องกับ โครงสร้างทีมงาน KM สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งประกอบด้วย 1. ประธาน (CKO) ที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน 2. ที่ปรึกษา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน 3. หัวหน้า ผู้จัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลและความคืบหน้าต่อประธาน เป็นผู้ผลักดัน ติดตาม ประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไข และประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและทีมงาน 4. เลขานุการ มีหน้าที่นัดประชุมคณะทำงาน ทำรายงานการประชุม รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานโดยประสานงานกับคณะทำงานและหัวหน้า และ 5. ทีมงาน มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดี ในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้ให้กับองค์กร

สมรรถนะบุคลากร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างมากเป็นปัจจัยหลัก เนื่องจากบุคลากรเป็น

ผู้ขับเคลื่อนและดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสมรรถนะบุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และมีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความสามารถ เพื่อการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ พงษ์พัฒน์ วอทอง (2563) ซึ่งได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการความรู้ส่วนบุคคลของครู ผลปรากฏว่า พบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ส่วนบุคคลของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ซึ่งเป็นทักษะหรือเรียกได้ว่าสมรรถนะของบุคคล และธีรศักดิ์ นรดี (2562) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการจะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก รับผิดชอบในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่มีความจำเป็น รวมถึง ทัศนคติ เชื้อปรองค์ และธีรพัฒน์ เวศพันธุ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพราะยิ่งถ้าบุคลากรมีสมรรถนะสูง การประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ก็จะส่งผลให้ภารกิจในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ โดยมีสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นลักษณะสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรมีองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ รวมถึงมียุทธศาสตร์ความชำนาญในการทำงาน หรือทักษะการจัดการความรู้ มีบทบาทในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ มีทัศนคติ ค่านิยมที่ดี เกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีอุปนิสัยลักษณะในการใฝ่หาความรู้ มีความต้องการในการจัดการความรู้ เป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ มุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีและมีแรงผลักดัน แรงจูงใจ มีจิตสำนึก มีวิสัยทัศน์ มุ่งสู่เป้าหมายในการจัดการความรู้ มีความต้องการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2563) สมรรถนะมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านการบริหารงาน เป็นต้น 2. ทักษะต่างๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษ ในด้านต่างๆ ที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการจัดเอกสาร ทักษะการฉีควัคซีน ทักษะการนำเสนอข่าว ทักษะการซ่อมคอมพิวเตอร์ ทักษะการเก็บข้อมูล เป็นต้น 3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นที่

เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติมักจะต้องทำตามคำสั่งหรือขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น 4. ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self - image) คือ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตนเอง แสดงออกมาในรูปแบบทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาได้ หรือการยึดถือค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม การมุ่งมั่นในการเป็นคนซื่อสัตย์ เป็นต้น 5. อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน การทำพฤติกรรมซ้ำๆ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเดิมๆ เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล สามารถอธิบายถึงบุคคลคนนั้นได้ เช่น การเป็นที่น่าเคารพ เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้เอื้อเฟื้อ เป็นผู้มีเมตตา มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น 6. แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติ อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ เช่น แรงจูงใจในการมุ่งทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ แรงจูงใจมุ่งอำนาจ แรงจูงใจในการใฝ่ในการสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น

จากการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 5 ปัจจัย อันได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และปัจจัยทั้ง 5 มีความเชื่อมโยงระหว่างกันที่มีส่วนเกี่ยวพันกันในลักษณะความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันระหว่างปัจจัย

2. ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นอย่างมาก กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นที่ต้องอาศัยปัจจัยในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรด้วยปัจจัยหลากหลายด้าน เพื่อเข้ามาเป็นหลักและสนับสนุนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยปรากฏในผลงานทางวิชาการของนักวิจัยและนักวิชาการอย่างแพร่หลาย ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยทั้ง 5 เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีปรากฏในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนแม้บางปัจจัยไม่ชัดเจน แต่การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม

จังหวัดแม่ฮ่องสอนยังคงประสบความสำเร็จแม้จะเป็นส่วนน้อยก็ตาม เนื่องจากมีอุปสรรคในการจัดการความรู้ซึ่งมีความเชื่อมโยงอุปสรรคเกิดขึ้นในแต่ละปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย จึงแบ่งประเด็นในการอภิปรายผล เป็น 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร

ประเด็นที่ 2 อุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรทั้ง 5 ปัจจัยในการจัดการความรู้ดังกล่าว จากการศึกษามีข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

ด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ภาวะผู้นำที่ปรากฏภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อการจัดการความรู้ของบุคลากรมีทั้งรูปแบบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งในฐานะผู้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำที่อยู่ในตัวบุคลากรโดยธรรมชาติจากสถานการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อแสดงออกถึงความเป็นภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถเป็นจุดเริ่มต้นทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้น ตลอดจนระหว่งการดำเนินขับเคลื่อนระหว่างการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้อำนวยการความสะดวกหรือสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญนำไปสู่การจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ผู้นำจิตใจที่เข้มแข็งไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์เลวร้ายบุคลากรขององค์กรจะมีกำลังใจ ตรงกันข้ามหากทนรับแรงกดดันไม่ไหวบุคลากรผู้ตามจะไม่มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน หากผู้นำขาดภาวะผู้นำการทำงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งท้ายที่สุดการปฏิบัติงานหรือการจัดการความรู้ผู้นำระดับองค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามระบบอำนาจสายบังคับบัญชา ภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เชิงบวกสามารถทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จออกมาเป็นรูปธรรมเมื่อให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เชิงลบหากผู้นำใช้อำนาจบังคับบัญชาเกินไป ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ไม่อาจบรรลุเป้าหมาย ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับความสำคัญของภาวะผู้นำที่ Bernard M. Bass (1985) (<https://www.gotoknow.org> สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2567) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถการทำงานของผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ กระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ

4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" คือ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ 2.การสร้าง แรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเพลิตเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน 3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในตัวบุคคล มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล และสอดคล้องกับวีไลวรรณ เสาอินทร์ (2561) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา ที่มีจำนวน 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของโรงเรียน 2) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน 3) ปัจจัยโครงสร้างองค์การของโรงเรียน 4) ปัจจัย ความสามารถของครู 5) ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ และ 6) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยดังกล่าวล้วนแล้วมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในโครงการกองทุนการศึกษาโดยรวมสูงสุด และสอดคล้องกับ วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559) ตามที่ได้ศึกษา ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านภาวะผู้นำ ผลสรุปได้ว่า เป็นข้อปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินการ จัดการความรู้มากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านภาวะ ผู้นำมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการ จัดการความรู้ร่วมกันทั้งองค์การ และภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ที่ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ จัดการความรู้ของรัฐสภา พบว่า “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” เป็นปัจจัยเดียวกันและ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จมากที่สุด

ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในส่วนสนับสนุนส่งผลให้การ จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมให้บุคลากรปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร มุ่งเน้นความ ร่วมมือของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการ

ความรู้ การสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในระยะยาว ทำให้สัมพันธ์ภาพบรรยากาศภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร สร้างการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคี ทำให้การจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ได้คล่องตัวเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีอยู่เน้นไปในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมตามภารกิจที่ได้รับการสั่งการมาจากต้นสังกัด ซึ่งบุคลากรมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างมากและไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรสำหรับการจัดการความรู้เห็นได้ไม่ชัดเจน และโดยส่วนใหญ่บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรทำให้แม้จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในระดับหนึ่งก็ตาม เห็นได้จากการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่พบได้น้อยมาก วัฒนธรรมองค์กรที่พบในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังให้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกัน เป็นแนวปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร มีสภาพเชิงบังคับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ด้วยลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ สอดคล้องกับ R.A Cooke and J.L. Szumal ที่ได้แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร พร้อมในขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ 2. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ - ปกป้อง (Passive - Defensive Culture) คือ องค์กรที่สมาชิกมีความเชื่อว่าการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นต้องระมัดระวังการแสดงออกไม่ให้เป็นในทิศทางที่เกิดเป็นความเสียหายต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือ ได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ โดยไม่ตั้งคำถามหรือข้อสงสัยโต้แย้ง ทำตามแบบที่เคยทำกันมา เป็นต้น 3. วัฒนธรรมแบบเชิงรุก - ปกป้อง (Aggressive - Defensive Culture) คือ องค์กรที่สมาชิกมักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตนเอง ค่านิยมในองค์กรแบบนี้ จะเป็นการแสวงหาอำนาจการแข่งขัน เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดแตกต่าง และการทำงานเน้นความสมบูรณ์แบบ และสอดคล้องกับเอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถสร้างความสามัคคี สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กร ช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างมีพลังต่อเนื่อง และวรภัทร อาปะโม (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ กระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ซึ่งได้ศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา พบว่า ความเห็นที่มีนัยสำคัญที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา ได้แก่ด้านวัฒนธรรม คือ การรักษาวัฒนธรรมอันดีในการมีส่วนร่วมสำหรับกิจกรรม ทั้งนี้วัฒนธรรม องค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่มีความแตกต่างขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร ไม่แน่นอนเสมอไปอย่างมีนัย เช่น บางองค์กรอาจมีความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งในการส่งผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้แต่สำหรับบางองค์กรอาจมีความสำคัญของปัจจัยอื่นมากกว่าที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรขึ้นอยู่กับบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มี วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอื้อต่อผลสำเร็จจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ เอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครปฐม ซึ่งพบว่า คุณลักษณะที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ ของผู้บริหาร อันได้แก่ การเป็นผู้นำขององค์กร ด้านการประสานงานและการทำงานเป็นทีม และได้ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญระดับมาก และสอดคล้องกับ วรชญา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการ พัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งผลปรากฏว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกรมการ พัฒนาชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับ การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารที่ทันสมัยมีความจำเป็นอย่างมาก สำหรับการอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการนำมาใช้ ปฏิบัติงานในรูปแบบระบบออนไลน์ที่ใช้งานได้อย่างรวดเร็วและลดพื้นที่ของการจัดเก็บความรู้ได้ ทั้ง ยังเก็บรักษาองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้คงไว้ใช้ประโยชน์ ซึ่งบุคลากรและสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างมาก เป็นปัจจัยสำคัญในการเผยแพร่องค์ความรู้ ข้อมูลต่างๆ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และนำไปสู่การประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคคลภายนอกองค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการ จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างมาก เป็นเครื่องมือหลักในการ จัดการความรู้โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยสมรรถนะบุคลากรซึ่งต้องมีทักษะในการใช้งานของบุคลากร ซึ่งการจัดการความรู้มีความจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการดำเนินกระบวนการต่างๆ หากขาดเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารจะส่งผลเสียต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรทั้งในระยะสั้น ขณะดำเนินการจัดการความรู้และระยะยาวในการจัดเก็บองค์ความรู้เผยแพร่และนำมาใช้ประโยชน์

โดยมีนัยสำคัญเชื่อมโยงกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรในด้านการมีทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกระบวนการสำคัญๆ อาทิ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การรับส่งข้อมูล การแลกเปลี่ยนและการเผยแพร่สารสนเทศอันเป็นองค์ความรู้ที่ได้เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน หรือ KM - Process 7 ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 6 โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้เพื่อเข้าถึงความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นกรอบความคิดในการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในอันมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน และหนึ่งในปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่ระบุนั้น คือ การสื่อสาร (Communication) อันเป็นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ หรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นได้อย่างไร เพื่อสามารถนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคคลในทุกระบบให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ สามารถนำมาวัดผลเพื่อให้ทราบว่า จะดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร สอดคล้องกับปณิธิ เจริญรักษ์ (2563) ที่ได้ให้นิยามของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ใช้ในการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็น เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารและจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง การประมวลผล การบันทึกข้อมูลและการเผยแพร่สารสนเทศที่เป็นระบบในรูปแบบสื่อต่างๆ ความสะดวก รวดเร็ว และทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และส่วนข้อมูล (Data) และเป็นเทคโนโลยีระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบสื่อสารข้อมูล ดาวเทียม หรือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีสายและไร้สายเพื่อใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และสอดคล้องกับพัชรินทร์ ขาวรุ่งเรือง (2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความรู้ สภาพปัญหาปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ตามกรณีแวดล้อม มหาวิทยาลัยรังสิต กล่าวโดยสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นองค์กรหนึ่งที่มีเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตและบุคลากร คุณภาพงาน องค์ความรู้และนวัตกรรมโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของสังคมธรรมาธิปไตย ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ที่มีเป้าประสงค์หนึ่งที่สำคัญคือ บุคลากรมีทักษะการเรียนรู้และมีวินัยแห่งตน (Fifth Discipline) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และบุคลากรที่มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Competency) รวมถึง วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559) ได้นำเสนอผลวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ซึ่งมีประเด็นมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารมองวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ บุคลากร งานองค์กร และเทคโนโลยีจะช่วยในเรื่องการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ มีอิทธิพลเป็นอันดับ 2 รองจากวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ได้นำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา จากศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา และพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบผลสำเร็จอันมีความเห็นที่มียุทธศาสตร์สำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีการใช้ในรัฐสภาแล้วอย่างชัดเจนแต่ควรส่งเสริมระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนให้มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้ของสำนักงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ สำราญ, โสธยา สุภาพล,อมรรัตน์ ทัดจันทิก และจิราพร พรหมภักดี (2561) ตามได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้กรณีศึกษา สำนักงานสภครณจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ มี 3 ด้านที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ และ 1 ใน 3 นั้นคือ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการสนับสนุนส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีเพียงการกำหนดจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นกลุ่มงานภารกิจของหน่วยงานรูปแบบราชการเพียงอย่างเดียว หากองค์กรมีการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้ชัดเจนจะส่งผลดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร สิ่งสำคัญคือการกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจนและมีมาตรฐาน เพื่อให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนไปได้ โดยโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรต้องสามารถอธิบายบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้อย่างชัดเจนเพื่อสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในโครงสร้างและถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้สู่ภายนอกได้ อย่างไรก็ตามโครงสร้างการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บังคับการที่มีแนวคิดและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เล็งเห็นประโยชน์ของการจัดระบบบริหารโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ โดยโครงสร้างการจัดการความรู้จะเป็นตัวระบุกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางการปฏิบัติตนให้กับบุคลากรขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร การกำหนด

โครงสร้างการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมในองค์กรจะสามารถช่วยให้การบริหารและการจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นไปได้อย่างราบรื่น คล่องตัวและเป็นระบบมากยิ่งขึ้นส่งผลเอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับหลักการจัดการของ Henri Fayol (principles of management) อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย(2562) ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักการในการจัดโครงสร้างองค์การได้เช่นเดียวกัน ประกอบด้วย 1. Division of work (หรือ division of labor ตามที่คณะของ Adam Smith) การแบ่งงาน การกระจายงานกันทำ ตามความถนัดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2. Authority การออกคำสั่งมอบหมายงานฝ่ายจัดการต้องมีอำนาจตามหน้าที่ กำหนดอำนาจตามหน้าที่ตามตำแหน่งและเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือเพียงพอที่จะให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ 3. Discipline ระเบียบวินัยในการปกครองบังคับบัญชาและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน 4. Unity of Command มีเอกภาพในการบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับคำสั่งการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 5. Unity of Direction แต่ละกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มงานจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน และในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีแผนงานเพียงแผนงานเดียวและมีผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเพียงคนเดียว 6. Subordination of individual Interest to the General Interest ผลประโยชน์ขององค์การต้องสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคลากร 7. Remuneration การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน 8. Centralization การรวมอำนาจในการตัดสินใจ 9. Scalar Chain สายการบังคับบัญชาเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การลงมาและไปสิ้นสุดที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ 10. Order ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เน้นที่บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งต้องมีเหมาะสมถูกต้องอยู่ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องพร้อมให้นำไปใช้ดำเนินงานได้ทันที 11. Equity การให้ความเสมอภาค โดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องมีเมตตาและความยุติธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน 12. Stability of Tenure of Personnel บุคลากรจะต้องมีปริมาณและความรู้ความสามารถเพียงพอสามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้ตามต้องการ ไม่มีปัญหาการลาออก มีการวางแผนกำลังคนที่ดี สามารถจัดหาคนใหม่ทดแทนคนเก่าที่ออกไปได้ทันทางที่ 13. Initiative การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรขององค์การในการพัฒนางานใหม่ๆ 14. Esprit de Corps ความสามัคคีของทีมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ และสอดคล้องกับ วรภัทร อาปะโม (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงมาร์ควอตส์ (Marquardt, 2011) ได้กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ ขั้นตอนในการ

สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 16 ขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนที่ 10 คือ การลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น อ้างถึงใน สายสุดา เตียเจริญ, ณัชชา มณีวงศ์, อาทิตา นกอยู่ (2561) และสอดคล้องกับ Peyman Akhavan, Mostafa Jafari, and Mohammad Fathian (2005) ซึ่งได้ศึกษาสำรวจปัจจัยความล้มเหลวของการดำเนินการระบบจัดการความรู้ในองค์กร (Exploring the Failure Factors of Implementing Knowledge Management System in the Organizations) พบว่า การขาดความร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กรและการจัดการความรู้เป็นทีม เป็นปัจจัยหนึ่งของความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งเราควรพิจารณาเหตุผลหลักของเรื่องดังกล่าว เช่น ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ขาดการสนับสนุนที่โปร่งใสในการจัดการระหว่างพนักงาน ทำให้เกิดผลเสียต่อการจัดการความรู้

ด้านสมรรถนะบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญหลักและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความชำนาญเชี่ยวชาญ ที่มาจากประสบการณ์การทำงาน การฝึกฝน การทบทวน การฝึกอบรม ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สมรรถนะบุคลากรมีส่วนสำคัญที่สุด ในฐานะบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร การรู้บทบาทหน้าที่ขอบเขตในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร สามารถแยกแยะภาระงานหลักงานรองได้ รวมถึงการพัฒนาความรู้ การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการฝึกฝน การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานส่งผลถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ดีเกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ดีกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีสำหรับองค์กร สามารถทำให้โครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรมีความเข้มแข็งและบุคลากรสามารถมีทักษะรองรับในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการความรู้ได้ สมรรถนะของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้งปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีสมรรถนะความรู้มีความสามารถ มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ เมื่อบุคลากรมีสมรรถนะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ องค์กรสามารถกำหนดบุคลากรเป็นโครงสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร ส่งผลให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้นได้ ปัจจัยสมรรถนะบุคลากรเป็นปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนา ฝึกฝน สำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กร นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับการสั่งสมอยู่ในตัวบุคคลจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถที่ได้รับโอกาสในการแสดงออกและสามารถแสดงออกให้เห็นภายในองค์กร ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับ ด้วยการกระตุ้นจากภายในของ

บุคลากรและจากองค์กรเองซึ่งต้องให้ความสำคัญส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะบุคลากร และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เพื่อเกิดแรงจูงใจในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่เสนอหลัก 5 ประการ สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) เรียกว่า วินัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (DISCIPLINES OF THE LEARNING ORGANIZATION) จากความเชื่อที่ว่า หลักวินัย 5 ประการ อันเปรียบเป็นเทคโนโลยีใหม่นี้ จะสามารถสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แม้ว่าแต่ละประการจะพัฒนาตัวของตัวเอง ท้ายที่สุดแล้วหลักวินัยเหล่านี้ จะทำให้เกิดเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง และสามารถยกระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายอันสูงสุดขององค์กรได้ ซึ่ง 1 ใน หลักวินัย 5 ประการ นั้นคือ Personal Mastery ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล หรือความเชี่ยวชาญส่วนตัวตามทัศนะของ Senge เห็นว่าความเชี่ยวชาญนี้ คือ รากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้วิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรในองค์กรมีความชัดเจนและทำให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความชำนาญอาจแสดงนัยอันเป็นพลังอำนาจการพัฒนา ความอดทน และความปราศจากอคติ สามารถเห็นผู้อื่นในการดึงดูดให้ผู้คนหรือสิ่งแวดล้อมเคลื่อนย้ายตามด้วยความยินยอมโดยดี แต่ความชำนาญก็อาจหมายถึงระดับความสามารถพิเศษของบุคคลได้ ด้วยเหตุนี้ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจึงเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นจิตวิญญาณขององค์กรการเรียนรู้ หากขาดไป ความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้มากไปกว่าความรู้ของบุคลากรขององค์กร จุดสำคัญของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลนี้อยู่ในลักษณะความเชื่อ ความศรัทธา และยึดเป็นแนวปฏิบัติสืบต่อกันมาในสังคมหนึ่งๆ จนเป็นแบบแผน ขนบธรรมเนียม หรือวัฒนธรรมองค์กร แต่มีเพียงไม่กี่องค์กรที่เห็นความสำคัญและส่งเสริมความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลด้วยการพัฒนาบุคลากรของตน ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ซึ่ง senge ให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ส่วนบุคคลกับการเรียนรู้ขององค์กร และภาวะผูกพันต่อกันระหว่างบุคคลและองค์กร และจิตวิญญาณพิเศษขององค์กรที่ประกอบด้วยผู้เรียน ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิด People Subsystem หนึ่งใน The Systems Learning Organization Model ของ Michael J. Marquardt (2002) กล่าวว่า คนหรือบุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำ พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตรหรือผู้ร่วมให้บริการ ผู้ให้บริการรายย่อยหรือผู้ให้บริการ และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังส่งเสริมและเป็นแหล่งเรียนรู้ สอดคล้องกับนิชพน เชื้อปรารงค์ และธีรพจน์ เวศพันธ์ (2560, น. 109-110) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการ

ความรู้ภายในองค์กร เพราะยิ่งถ้าบุคลากรมีสมรรถนะสูง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้ ก็จะส่งผลให้ภารกิจในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ และสอดคล้องกับ ธีรศักดิ์ นรดี (2562, น. 141) ในการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า การพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็น กลไกสำคัญในการจะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องสนับสนุนและ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก รับผิดชอบในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่มีความจำเป็น

ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นอย่างมากโดยมีความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเกี่ยวพันกัน เมื่อขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไปการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนแม้มีความสำเร็จเกิดขึ้น แต่เกิดขึ้นสำหรับองค์ความรู้บางส่วนเท่านั้น หากต้องการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบจำต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยที่ติดต่อการ จัดการความรู้ของบุคลากรตามที่กล่าวมาในการจัดการความรู้ว่าเป็นระบบที่ชัดเจนและขับเคลื่อน กระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

2 อุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการศึกษามีข้อค้นพบ ปัจจัยที่เห็นได้ว่าเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยลักษณะปรากฏอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทั้ง 5 ปัจจัย และปัจจัยอุปสรรคอื่นๆ ในการจัดการความรู้ของบุคลากรที่ปรากฏอยู่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

2.1 อุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้นำในองค์กรขาดภาวะ ผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรและไม่มีทักษะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการ จัดการความรู้แก่บุคลากรรวมถึงการบังคับใช้อำนาจของผู้นำมากเกินไป บุคลากรไม่สนองตอบและ ปฏิเสธการจัดการความรู้ ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลสำเร็จน้อย สอดคล้องกับ แนวคิด LEADERSHIP GRID ของ ROBERT BLAKE และ JANE MOUTON ที่เสนอแนวคิด โดยสิ่ง สำคัญที่สุด 2 สิ่งซึ่งผู้นำให้ความสนใจ ได้แก่ คนและเป้าหมายของงาน ผู้นำแต่ละคนจะสนใจคนและ เป้าหมายของงาน ระดับมาก ปานกลาง และน้อยแตกต่างกัน ซึ่งสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานในการ พิจารณาว่า ผู้นำเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไหน โดยได้แบ่งผู้นำที่มีพฤติกรรมหรือสไตล์การบริหาร ต่างกันออกเป็น 5 แบบ โดยมี 2 แบบ ที่มีลักษณะเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่ 1. ผู้นำแบบบริหารจัดการไม่เป็น คือ ผู้นำประเภทที่สนใจทั้งคนและผลของงานน้อย เป็นประเภทที่ขี้เกียจไม่ชอบทำงาน ไม่ใส่ใจงานอย่างจริงจังหรือทำแค่พอมาน 2. ผู้นำแบบใช้สิทธิ

อำนาจและการเชื่อฟัง คือ ผู้นำประเภทที่สนใจผลงานมาก แต่สนใจเรื่องคนน้อย ไม่เน้นเรื่องของบุคลากรขององค์กร เน้นเรื่องประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งการลดการจ้างงานคน สอดคล้องกับการแบ่งลักษณะผู้นำของ Likert's Michigan Studies ซึ่งได้ศึกษาและแบ่งลักษณะผู้นำได้ 4 แบบ และมีลักษณะผู้นำแบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) เป็นลักษณะการบริหารโดยใช้อำนาจเผด็จการสูง บังคับมากกว่าขมเขย การสื่อสารเป็นแบบทางเดียวในแนวตั้ง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับระดับบน ระดับล่างไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ เป็น 1 ลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่ส่งผลดีต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร

2.2 อุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์กรขาดการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ควร ขาดการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และการขาดการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับผลตอบแทนในการดำเนินงาน ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลความสำเร็จได้น้อย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรนี้เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ 1 ในแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้สรุปแนวคิดและหลักปฏิบัติในเรื่องการจัดการความรู้ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยการสร้างวัฒนธรรมใหม่ เป็นการดำเนินการจัดการความรู้ โดยจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร Corporate Culture จากวัฒนธรรมแห่งอำนาจมาเป็นวัฒนธรรมความรู้ โดยปรับเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบควบคุม หรือการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา Top - Down (Command and Control) มาเป็นการบริหารงานแบบการเอื้ออำนาจ Empower ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มีการริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ในองค์กรซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก กูว์แตร์ และฌ็อง-ฌัก เอมอใจ (2547) ได้กล่าวในหนังสือการจัดการ Management เกี่ยวกับนิยามของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ไว้ว่า เป็นระบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โครงสร้างองค์กร และระบบการควบคุม วัฒนธรรมองค์กรจะก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรมของสมาชิกที่จะเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์หรือในทางทำลายล้างต่อองค์กร

2.3 อุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนจำกัดและไม่ทันสมัย รวมถึงอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและระบบไฟฟ้าไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานของบุคลากร ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้ดีเท่าที่ควร และการจะทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถสนับสนุนช่วยให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินงาน

ได้โดยสะดวก สอดคล้องกับแนวคิด The Systems Learning Organization Model ของ Michael J. Marquardt. (2002) ซึ่งกล่าวถึงระบบ Technology Subsystem หรือระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนประกอบที่มีส่วนในทุกระบบ โดยมีส่วนสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีแบบบูรณาการและเครื่องมือสารสนเทศในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับการทำงานร่วมกัน การฝึกสอน การประสานงาน และการเรียนรู้ทักษะอื่นๆ ประกอบด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีหลัก 2 ประการ เพื่อการบริหารจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้ 1. Technology for managing knowledge เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งใช้คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือในการ รวบรวม สร้างโค้ดหรือรหัสประมวลสัญลักษณ์เพื่อใช้สื่อความหมาย จัดเก็บและผ่านโอนข้อมูลระหว่างภายในองค์กรและภายนอก 2. Technology for enhancing learning เทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับฝึกฝน อบรม เช่น วีดีโอ เสียง และมัลติมีเดีย ผ่านคอมพิวเตอร์เพื่อส่งมอบความรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ รวมถึงสอดคล้องกับ ระบบ บรรยากาศ และปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการซึ่งต้องควบคู่ไปกับกระบวนการ เพื่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างยั่งยืนสำหรับการจัดการความรู้ ตามแนวคิด 4 Learn ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งกล่าวไว้ถึงปัจจัย Technology Virtual Network, Processes ว่าเทคโนโลยีและกระบวนการอันมีลักษณะเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์และเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพขององค์กร เกิดความสะดวกรวดเร็ว ง่ายต่อการใช้งาน และการนำออกข้อมูลหรือองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้

2.4 อุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร รวมถึงไม่มีแผนผัง หรือแบบแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยตรงทำให้บุคลากรไม่ตระหนักหรือให้ความสำคัญเนื่องจากไม่เกิดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการความรู้ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จน้อยกว่าที่ควร ซึ่งการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นและมีความเป็นรูปธรรมชัดเจนมีมาตรฐานจะสามารถช่วยให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ประเภทโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Max Weber ซึ่งกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และลดหลั่นกัน คล้ายรูปพีระมิด (Pyramid) เช่นเดียวกับ โครงสร้างองค์การแบบ Hierarchical Organization (PIA-MARIA THOREN, 2017) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ได้กำหนดเป็นลำดับขั้น และสอดคล้องกับ

Peyman Akhavan, Mostafa Jafari, and Mohammad Fathian (2005) ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยความล้มเหลวของการดำเนินการระบบจัดการความรู้ในองค์กร (Exploring the Failure Factors of Implementing Knowledge Management System in the Organizations) กล่าวโดยสรุปได้ว่าการขาดความร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กรและการจัดการความรู้เป็นทีม เป็นปัจจัยหนึ่งของความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งเราควรพิจารณาเหตุผลหลักของเรื่องดังกล่าว เช่น ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ขาดการสนับสนุนที่โปร่งใสในการจัดการระหว่างพนักงาน ทั้งสอดคล้องกับมาร์ควอตส์ (Marquardt, (2011) อ้างถึงใน สายสุดา เตียเจริญ, ณิชชา มณีวงศ์ และอาทิตา นกอยู่, 2561, น. 20) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 16 ขั้นตอน และ 1 ใน 16 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 10 การลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น

2.5 อุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร พบว่า การขาดทักษะความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรจึงยังไม่ดีเท่าที่ควร การขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ทำให้ภาระงานของบุคลากรในองค์กรมีมากจึงไม่สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ การขาดโอกาสในการแสดงสมรรถนะของบุคลากร และความไม่ต้องการพัฒนาสมรรถนะและไม่กล้าหรือไม่ต้องการแสดงสมรรถนะของบุคลากรเนื่องจากมีความกังวลจะได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นหรือถูกตำหนิจากการแสดงออกถึงสมรรถนะของตนเอง ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จน้อย หากบุคลากรมีสมรรถนะที่ดีต่อการจัดการความรู้ มีส่วนส่งเสริมการจัดการความรู้ ทั้งการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีเวลาในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีภาระงานของบุคลากรที่เหมาะสม มีความกล้าที่จะแสดงสมรรถนะของตนเองออกมา จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Spencer and Spencer ซึ่งกล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย การมีองค์ความรู้ (Knowledge) มีทักษะต่างๆ (Skills) เป็นบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) สร้างภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self - image) เป็นอุปนิสัย (Traits) และมีแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) สอดคล้องกับพันเอกสิปปวัสน์ โมระภรณ์ (2561, น. 41) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปดังนี้ แนวคิดของ Spencer and Spencer / David C. McClelland / David D. Dubois, William j. Rothwell และ Boyatzis ให้คำจำกัดความของสมรรถนะที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ อุปนิสัย (Trait)

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดของ HAY Group และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากทักษะ ความรู้ ทำให้บุคคลกรในองค์กรปฏิบัติงานได้เกิดผลงานที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมนั้นได้ผลงานดีกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และสามารถทำงานในสถานการณ์ที่มีความหลากหลายได้ดีกว่าเป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังค้นพบว่า มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคอื่น ๆ นอกเหนือจากอุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

1. ด้านบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีจำนวนน้อยและขาดแคลน ส่งผลให้มีภาระงานจำนวนมาก ตกแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ และระยะเวลาการทำงานของบุคลากรมีน้อย จากปัญหาการโอนย้าย โยกย้าย ออกจากองค์กร และการจัดสรรอัตราตำแหน่งที่มีมาบรรจุค่อนข้างน้อย จากสาเหตุนี้ทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินกระบวนการได้ต่อเนื่องเต็มประสิทธิภาพส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำเร็จได้ไม่เต็มที่ ซึ่งบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร ภาระงานที่มากเกินไปและระยะเวลาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานเมื่อมีภาระงานมากและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรมีน้อยจากการย้ายออกส่งผลให้ความรู้ของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีความระเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องมีการสังสรรค์ประสบการณ์ความรู้ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานอื่นๆ เพิ่มเติมให้เกิดความสำเร็จได้เต็มที่หากบุคลากรมีภาระงานที่สมดุลกับระยะเวลาการปฏิบัติงานมีเวลาปฏิบัติงานอื่นเพิ่มเติม สามารถรวบรวมข้อมูลความรู้ ถอดบทเรียน สร้างองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวจากการปฏิบัติงานหรือการสังสรรค์การทำงาน มาบันทึกไว้เป็นความรู้ขององค์กรนำออกมาใช้ และปรับปรุงองค์ความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอและปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเต็มที่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจะมีมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับ แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ของ ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ข้อที่ 10 ซึ่งเป็นการจัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) โดยให้นิยามคำว่า “ขุมความรู้” เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) ในลักษณะการนำความรู้จากการปฏิบัติและรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้ เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้ ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคลและบันทึกไว้จะทำให้ความรู้ของบุคคลนั้นกลายเป็นความรู้ขององค์กรสามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดการระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

ทันสมัยอยู่เป็นประจำ จากการนำไปใช้แล้วถอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบจะทำให้ความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่หมุนเวียนและเกิดการพัฒนาศักยภาพในที่สุด

2. ด้านงบประมาณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่มีงบประมาณสนับสนุนสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของบุคลากร บุคลากรขาดกำลังใจ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่ บุคลากรไม่มีแรงจูงใจทำให้การเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้มีน้อยส่งผลให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงมีน้อยตามไปด้วย สอดคล้องกับ แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ของ ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ข้อที่ 8. ระบบให้คุณให้รางวัล เป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคคล ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่า ความสุขจากการยอมรับของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรักใคร่ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการให้ความสำคัญ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้น และในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือลงโทษจากความล้มเหลวที่เกิดจากความผิดพลาดในการมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก

จากการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 5 ปัจจัย อันได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและมีอุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยดังกล่าวทั้ง 5 ปัจจัย รวมถึงมีปัจจัยค้นพบอื่นที่เป็นอุปสรรคนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 5 สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและมีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ต่อกันและกัน ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จได้

3. แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และการศึกษาแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งพบว่า ปัจจัย 5 อันได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยตรง การก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรและการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยและการตั้งศักยภาพของปัจจัยให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีข้อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดีต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1.1 การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสำหรับการจัดการความรู้เหมาะสำหรับการจัดการความรู้

1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้และเอื้อต่อการจัดการความรู้

1.3 การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพสำหรับการจัดการความรู้

1.4 การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน

1.5 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้

2. แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประกอบด้วย

2.1 การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้

2.2 การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้ และกำหนดค่าตอบแทนในการจัดการความรู้

2.3 การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้

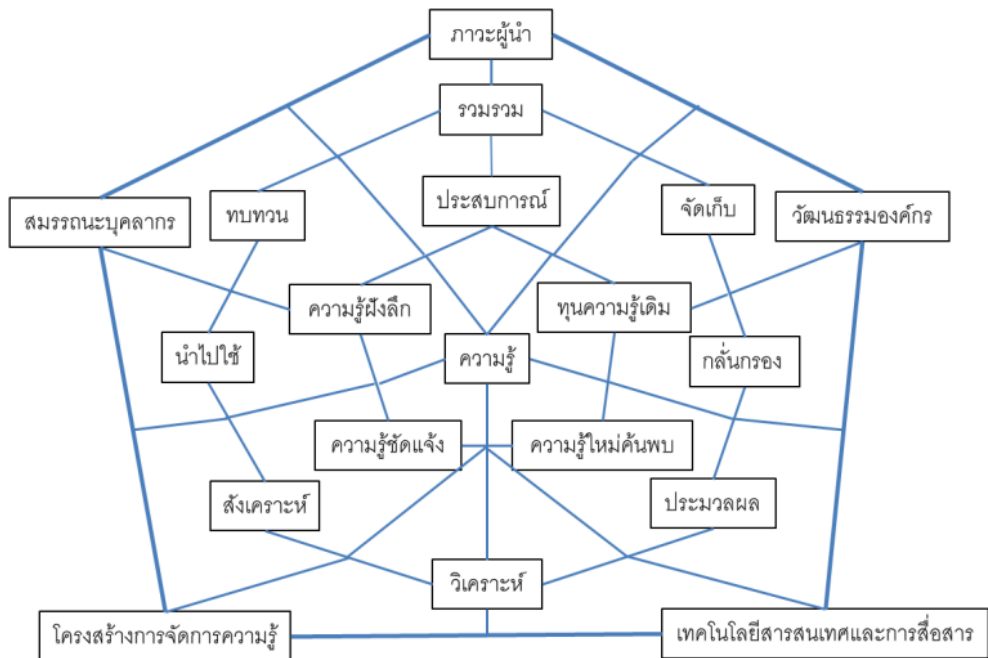
2.4 การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.5 การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ซึ่งแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร และปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนดังกล่าว จากการศึกษา เห็นได้ว่านอกเหนือจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากรแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้เช่นกันปรากฏในลักษณะเป็นปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งไม่สามารถส่งผลให้

เกิดความสำเร็จได้ด้วยตัวของปัจจัยสนับสนุนเองตามลำพัง ต้องมีปัจจัยที่ส่งผลต่อสำเร็จ 5 ปัจจัยที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าซึ่งมีความเชื่อมโยงกันปรากฏอยู่ก่อนภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากข้อเสนอแนะทางข้างต้น สามารถสรุปผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยอ้างอิงการเชื่อมโยงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สร้างเป็นรูปแบบลักษณะโครงข่ายการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ในรูปแบบ gossamer (ใยแมงมุม) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 5.1 โครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากภาพที่ 5.1 เห็นได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละปัจจัยรวมถึงสัมพันธ์กับการจัดการความรู้และความรู้ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร เป็นตัวส่งผลให้การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย กระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ กลั่นกรอง ประมวลผล วิเคราะห์ สัจเคราะห์ นำไปใช้ ทบทวน โดยการแลกเปลี่ยน เผยแพร่ของข้อมูลความรู้ที่

อยู่ในรูปแบบความรู้จากประสบการณ์ ความรู้จากทุนความรู้เดิมของบุคลากร ความรู้ที่บุคลากรค้นพบใหม่จากการปฏิบัติงานหรือได้จากเครือข่าย ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งในรูปแบบเอกสารหรือหนังสือ และความรู้ที่ฝังลึกหรืออยู่ติดตัวบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สอดคล้องกับ แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) หรือ KM - Process 7 ของ สำนักงาน ก.พ.ร. หรือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งกล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจขั้นตอนที่ขับเคลื่อนภายในองค์กร ทำให้เกิดการบริหารความรู้ด้วยการจัดการความรู้หรือทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ที่จะสามารถเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ 1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และขอบเขตของความรู้ ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้กำหนดเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นขอบเขตองค์ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นกระบวนการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ของบุคลากรองค์ความรู้เดิมจากการเก็บรวบรวมไว้รวมเข้ากับประสบการณ์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบในการปฏิบัติงาน 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดวางโครงสร้างความรู้ รวมถึงโครงสร้างการจัดการความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคตแม้ปัจจุบันสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะปรากฏไม่ชัดเจน 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการการปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือรูปแบบอื่นๆ ให้เป็นเนื้อหาที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น 5. การเข้าถึงความรู้ เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใช้ความรู้ เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT), Website สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ มาดำเนินการจัดทำเป็นรูปแบบต่างๆ เช่น ความรู้ที่เป็นประเภท Explicit Knowledge จัดทำเป็นเอกสารองค์ความรู้, เผยแพร่ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือหากเป็น ความรู้ประเภท Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมในการดำเนินโครงการโดยรวม บุคลากรกลุ่มงานต่างๆ เข้าด้วยกัน การวางตัวบุคคลคลรลับเปลี่ยนการทำงาน หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมเป็นทางการ หรือ พบปะพูดคุยระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ 7) การเรียนรู้ โดยการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานให้เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้เพื่อเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ทั้งยังสอดคล้องกับ แนวคิดปลาทุ (KM Tuna Model) ของประพนธ์ ผาสุกยัต (2547) ซึ่งได้มีแนวคิดในการจัดการความรู้ โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นปลาทุที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ หัวปลา ลำตัว และหางปลา ซึ่งในแต่ละส่วนมีหน้าที่

และความสำคัญในการจัดการความรู้แตกต่างกันออกไปแต่จำต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันจึงจะทำให้ตัว
 ปลายไปข้างหน้าได้ โดยส่วนหัวปลา (KV : Knowledge Vision) เป็นส่วนแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การ
 กำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ และเป็นการวางเป้าหมายให้กับการจัดการความรู้ที่จะดำเนิน
 ขึ้นเพื่อให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยมีองค์ความรู้ที่
 ได้จากการประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
 เป็นกระบวนการใช้ความรู้เป็นปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ ทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ต้องการ
 ส่วนลำตัวปลา (KS : Knowledge Sharing) เป็นส่วนที่สำคัญและยากที่สุดในการจัดการความรู้ เป็นส่วน
 ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Share and Learn) เนื่องจากเกี่ยวกับการสร้างปัจจัยที่จะทำให้
 คนยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน โดยเป็นผู้รับและผู้ให้ในขณะเดียวกัน ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยการใช้
 ปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
 แม่ฮ่องสอน โดยการจัดการที่ทำให้เกิดปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะแบ่งปัน
 และเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและมีความท้าทายต่อการจัดการความรู้ ส่วนหางปลา
 (KA : Knowledge Assets) เป็นส่วนเก็บรวบรวมความรู้ เรียกได้ว่า คลังความรู้ ในส่วนดังกล่าวเป็น
 ตัวเก็บสะสมเนื้อความที่เกื้อหนุน ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความพยายามที่จะสร้าง
 และจัดระบบการจัดการความรู้ มีการแบ่งหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระบบ สามารถเรียกข้อมูลนำมาใช้งาน
 ได้สะดวก และต้องมีการปรับปรุงข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ ข้อมูลใดล้าสมัยไม่สามารถใช้ได้ต้องมี
 การกำจัดทิ้ง สามารถใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) หรือใช้กรณีศึกษา (Case Study) ในการจัดเก็บ
 ข้อมูลโดยอ้างอิงบุคคลหรือแหล่งข้อมูลบันทึกไว้กับองค์ความรู้เพื่อเป็นฐานที่มาขององค์ความรู้ โดยใช้
 เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) มาใช้เป็นคลังความรู้รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการเกิดเวที
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างดี ในลักษณะเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นพื้นที่ให้สามารถเข้าถึงและ
 เปิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้าง
 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 ของ Senge (1990) ที่เสนอหลัก 5 ประการ สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ
 Learning Organization (LO) ที่นิยมเรียกว่า วินัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (DISCIPLINES OF THE
 LEARNING ORGANIZATION) 5 ประการ ประกอบด้วย 1. Systems Thinking การคิดเชิงระบบซึ่ง
 เป็นกรอบแนวคิด องค์ความรู้และเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนามาเพื่อทำให้แบบแผนการปฏิบัติงาน
 การดำเนินงาน กระบวนการต่างๆ ขององค์กร สมบูรณ์และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถทำให้เห็น
 วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมด ไม่เจาะจงแยกมองส่วนใดส่วน
 หนึ่ง ซึ่งแต่ละส่วนนั้นมีอิทธิพลส่งผลต่อส่วนที่เหลือ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันด้วยโครงสร้างที่ไม่
 เป็นทางการผ่านปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน สามารถเข้าใจระบบได้ด้วยการพิจารณาภาพรวม ไม่ใช่เพียง

พิจารณาบางส่วนของระบบ โดยส่วนใหญ่แล้วมักใช้เวลาในการทำความเข้าใจ ยิ่งหากเป็นส่วนหนึ่งในส่วนแยกของระบบนั้นแล้ว ยิ่งเป็นการยากที่จะสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะมุ่งเน้นไปที่ส่วนแยกดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุให้สงสัยว่าปัญหาที่เราเผชิญอยู่จะไม่ได้รับการแก้ไข 2. Personal Mastery ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล หรือความเชี่ยวชาญส่วนตัว โดยทัศนะของ Senge เห็นว่าความเชี่ยวชาญนี้ คือ รากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้วิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรในองค์กรมีความชัดเจนและทำให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความชำนาญอาจแสดงนัยอันเป็นพลังอำนาจ การพัฒนา ความอดทน และความปราศจากอคติ สามารถเหนือผู้คนในการดึงดูดให้ผู้คนหรือสิ่งแวดล้อมคล้อยตามด้วยความยินยอม โดยดี ขแต่ความชำนาญก็อาจหมายถึงระดับความสามารถพิเศษของบุคคลได้ซึ่งเป็นลักษณะของปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากรที่ช่วยให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจึงเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นจิตวิญญาณขององค์กรการเรียนรู้ หากขาดไป ความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้มากไปกว่าความรู้ของบุคลากรขององค์กร จุดสำคัญของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลนี้อยู่ในลักษณะความเชื่อ ความศรัทธา และยึดเป็นแนวปฏิบัติสืบต่อกันมาในสังคมหนึ่งๆ จนเป็นแบบแผน ขนบธรรมเนียม หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร แต่มีเพียงไม่กี่องค์กรที่เห็นความสำคัญและส่งเสริมความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลด้วยการพัฒนาบุคลากรของตน ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลซึ่ง senge ให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ส่วนบุคคลกับการเรียนรู้ขององค์กร และภาวะผูกพันต่อกันระหว่างบุคคลและองค์กร และจิตวิญญาณพิเศษขององค์กรที่ประกอบด้วยผู้เรียน เพื่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3. Mental Models แบบจำลองทางความคิด หรือแบบลักษณะจำลองที่เกิดขึ้นในจิตใจลึกๆ ของบุคลากรในการร่วมกันสร้างเป็นจิตสำนึกร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามทัศนะของ Senge เห็นว่า รูปแบบที่เกิดขึ้นภายในจิตใจนี้เป็นสมมุติฐานที่ฝังอยู่ลึกในจิตใจ เป็นทัศนคติที่กำหนดขึ้นฝังแน่นเบื้องลึกในจิต ปรากฏเป็นภาพรวมหรือแม้แต่รูปภาพ มโนภาพหรือจินตนาการที่มีอิทธิพลกระทบต่อความเข้าใจความเป็นไปของโลกและวิธีการในการเริ่มปฏิบัติสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ซึ่งบ่อยครั้งที่เราไม่ได้ตระหนักถึงรูปแบบดังกล่าวหรือผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมแสดงออก ที่ปรากฏมาจากแบบจำลองทางความคิดที่เกิดขึ้นในจิตใจ ตัวแบบทางความคิดนี้สามารถทำได้หรืออาจทำไม่ได้สำหรับการกำหนดการจัดการที่มีความแตกต่างกันทั้งนี้โดยไม่ได้ยึดติดต่อกันอิทธิพลของแบบจำลองทางความคิดภายในจิตใจที่ซ่อนอยู่นี้ แพร่หลายในองค์กรมากเพียงใด ก็จะมีผลต่อความสำเร็จที่ไม่ธรรมดาขององค์กร 4. Building Shared Vision การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือการสร้างภาพเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยในการเริ่มต้นรวมถึงการวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อ

การจัดการความรู้ของบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งตามทัศนะของ Senge เห็นว่า แม้ความเป็นผู้นำเป็นแรงบันดาลใจให้กับองค์กร ความสามารถในการวางภาพอนาคตขององค์กรที่สร้างร่วมกัน สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ได้ด้วยการวางเป้าหมาย ค่านิยม และพันธกิจที่แบ่งปันร่วมกันทั้งองค์กร องค์กรที่สามารถเชื่อมโยง บุคลากรขององค์กรเข้าด้วยกันด้วยอัตลักษณ์และความรู้สึกที่มีโชคชะตาาร่วมกัน เมื่อมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันอย่างแท้จริง โดยไม่ถูกกำหนดหรือบังคับ แต่เพราะความต้องการของบุคลากรของ องค์กรเอง โดยส่วนใหญ่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว โดยได้แปลงเป็นวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันในการกระตุ้นองค์กร เป็น เพียงวิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยผู้นำ ซึ่งเป็นการกระตุ้นบุคลากรเพียงชั่วคราว โดยมุ่งเป้าหมายไปยัง จุดสูงสุดเพียงเท่านั้น สิ่งที่ขาดหายไปของวิสัยทัศน์องค์กรที่แท้จริง คือ การแปลงวิสัยทัศน์ของแต่ละ บุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเปรียบตั้งชุดหลักการและแนวทางปฏิบัติ การฝึกการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทักษะ การดึงเอาภาพอนาคตที่สามารถแบ่งปันและ ส่งเสริมความมุ่งมั่นสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างแท้จริงมากกว่าการปฏิบัติตามกันมาสำหรับการฝึกฝน การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ 5. Team Learning การเรียนรู้แบบเป็นทีม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม แม้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะไม่ปรากฏโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ชัดเจน แต่ การดำเนินงานเป็นทีมแบบการเรียนรู้เป็นทีมก็มีปรากฏให้เห็นในลักษณะที่คล้ายคลึงการเรียนรู้แบบ เป็นทีมตามทัศนะของ Senge หรือการจัดโครงสร้างการจัดการความรู้แบบไม่เป็นทางการ ซึ่ง Senge เห็นว่า ทีมประกอบด้วยความฉลาดและมีสติปัญญาของทีมมากกว่าความฉลาดและมีสติปัญญาของ บุคคลในทีม และทีมมีความสามารถพิเศษสำหรับการประสานงานร่วมกัน เมื่อทีมกำลังเรียนรู้อย่าง แท้จริงแล้ว สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มหัศจรรย์ไม่ใช่เพียงแต่องค์กรแต่สมาชิกในองค์กรแต่ละคนก็มีการ เติบโตอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ของทีมเริ่มต้นด้วยบทสนทนา ความสามารถของสมาชิกของทีมในการ ระบุข้อสมมุติฐานหรือการคาดเดาเป็นเข้าสู่การคิดร่วมกันอย่างแท้จริง การสนทนาของทีมเกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ เป็นวิธีที่จะต้องคำนึงถึงรูปแบบปฏิสัมพันธ์ในทีม การสนทนาของทีมสามารถเร่งการ เรียนรู้ได้จริง การเรียนรู้ของทีมมีความสำคัญเนื่องจากทีมไม่ใช่บุคคล แต่เป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐาน ในองค์กรสมัยใหม่ เว้นแต่ทีมสามารถเรียนรู้ได้ องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้

ซึ่งโครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) หรือโครงข่ายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอันเป็นบ่อเกิดความรู้จากการ จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เกิดขึ้นภายใต้ปัจจัยทั้ง 5 ที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เห็นได้ว่า สามารถใช้การเชื่อมโยงของปัจจัยตามโครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) นำเสนอแนวทางการสร้าง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้ดังนี้

1. ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ด้วยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้นำองค์กรและบุคลากรขององค์กรโดยมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories : James MacGregor Burns) ของ เบิร์นส์ (Burns) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือสรรหาเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย สามารถเป็นผู้นำในโครงสร้างการจัดการความรู้ได้ มีสมรรถนะสามารถดำเนินงานการจัดการความรู้ สามารถค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้และมอบหมายงานได้ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้

2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สร้างทัศนคติเชิงบวกของการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร หรือกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กรขึ้นด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยมุ่งสู่ความสำเร็จและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ R.A. Cooke and J.L. Szumal ซึ่งได้แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการ และหนึ่งในนั้นคือ ประเภทวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร พร้อมในขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ และสอดคล้องกับ Richard L. Daft (2000) อ้างถึงใน สุพิณ เกชาคุปต์ (2562, น.7-13 - น.7-14) ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 แบบ ดังนี้ 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) เป็นวัฒนธรรมลักษณะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณภาพ 3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรร่วมกันตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นความร่วมมือ เอาใจใส่บุคลากร มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) มีลักษณะในการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน มีแนวทางคู่มือปฏิบัติให้แก่สมาชิกองค์กร ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร ต้องมีความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือผู้ทำตามกฎระเบียบ และสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคสมัยด้วยลักษณะของยุคการยุคใหม่ของ สุพิณ เกชาคุปต์ (2562) ซึ่งวางแนวคิดได้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ไว้ดังนี้ 1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) องค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน ผลงานเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร การทำงานใดเพื่อให้เกิดผลงานแล้ว บุคลากรขององค์กรต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคลและความสามารถขององค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กร 2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture)

การทำงานที่สามารถฝึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน การทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ เกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน มุ่งผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในทีม

3. วัฒนธรรมแบบความสามารถ (Competency Culture) วัฒนธรรมองค์การที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การตอบแทน การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานและความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าความชอบพอส่วนตัว จึงจะสามารถดึงบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเทกับการทำงานให้กับองค์การได้

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้บุคคลและองค์การมีความฉลาดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาตลอดเวลา องค์การจึงต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (innovation) นวัตกรรมจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความรู้โดยตรง โดยมีลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความทันสมัยมีศักยภาพเหมาะสมกับพื้นที่และเพียงพอต่อบุคลากรทั้งด้านอุปกรณ์และระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการจัดการความรู้รวมถึงสามารถเผยแพร่และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนภายนอกสามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น ดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายทางเศรษฐกิจที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่โมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่ง ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ถูกเชื่อมโยงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2562) ซึ่งมีการกำหนดพันธกิจระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในรูปแบบของภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 Digital Foundation (ระยะ 1 ปี 6 เดือน) ระยะปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดการใช้กระดาษหันมาใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทน เริ่มบูรณาการข้อมูลภาครัฐ มีระบบบริการพื้นฐานแก่ประชาชน ระยะที่ 2 Digital Thailand I : Full Inclusion (ระยะ 5 ปี) ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลร่วมกับรัฐ มีการเชื่อมโยง บูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ การบริการภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ระยะที่ 3 Digital Thailand II : Full Transformation (ระยะ 10 ปี) ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ขับเคลื่อนและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ กระบวนการภาครัฐเป็นระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ มีการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างรัฐเปรียบเสมือนองค์กรเดียว (one government) เชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ (open government) รัฐจะแปรสภาพเป็นรูปแบบการบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ ผ่านระบบดิจิทัลที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการแต่ละคน ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (ระยะ 10 – 20 ปี) ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน การทำงานของภาครัฐเป็นเสมือนองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวดเร็ว โปร่งใส รัฐเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำกับดูแลบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะระหว่างเอกชนกับประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ไม่มีข้อจำกัด ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและการบริหารบ้านเมืองโดยสมบูรณ์ ภาครัฐไทยเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลด้านการบริหารจัดการภาครัฐและด้านการบริการประชาชนระดับโลก

4. กำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นรูปธรรม ปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กร ให้เกิดมีลักษณะที่จัดการความรู้อย่างชัดเจน มีการกำหนดบทบาทตามโครงสร้างการจัดการความรู้มอบหมายภารกิจหน้าที่ที่ชัดเจน มีระบบแบบแผนสำหรับโครงสร้างการจัดการความรู้หรือที่จัดการความรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจนอยู่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยคำนึงถึงลักษณะโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้เป็นการจัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชาเพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและแบ่งงานในด้านการจัดการความรู้ตามความถนัด รวมถึงมีการกำหนดระเบียบและให้อำนาจในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้โดยอยู่ในรูปแบบลักษณะของทีมงานที่มีความพร้อมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การระบบราชการของ Max Weber (Ideal Bureaucracy) (Robbins, 1993, P. 704 อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2562, (น.138 - 140)) ซึ่งมีหลักสำคัญ ได้แก่ 1. Division of Labor การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน 2. Authority Hierarchy การจัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงไปจนถึงตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 3. Formal selection การคัดเลือกคนเข้าทำงานภายในองค์กรพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน 4. Formal Rules and Regulation การยึดกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน 5. Impersonality การทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน รวมไปถึงการให้บริการแก่ผู้รับบริการด้วย 6. Career Orientation สามารถจะยึดถือการทำงานในองค์กรเป็นอาชีพได้ บุคลากรมีความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ

หลักการจัดการของ Henri Fayol (prin – ciples of management) ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักการในการจัดโครงสร้างองค์การได้เช่นเดียวกัน ได้แก่ 1. Division of work การแบ่งงาน การกระจายงานกันทำ ตามความถนัด 2. Authority การออกคำสั่งมอบหมายงาน กำหนดอำนาจตามหน้าที่ตามตำแหน่งและเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือเพียงพอที่จะให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ 3. Discipline ระเบียบวินัยในการปกครองบังคับบัญชาและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน 4. Unity of Command มีเอกภาพในการบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับคำสั่งการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 5. Unity of Direction แต่ละกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มงานจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน และในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีแผนงานเพียงแผนงานเดียว 6. Subordination of individual Interest to the General Interest ผลประโยชน์ขององค์การต้องสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคลากร 7. Remuneration การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมให้กับ 8. Centralization การรวมอำนาจในการตัดสินใจ 9. Scalar Chain สายการบังคับบัญชาเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การลงมาและไปสิ้นสุดที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ 10. Order ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เน้นที่บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งต้องมีเหมาะสมถูกต้องอยู่ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องพร้อมให้นำไปใช้ดำเนินงานได้ทันที 11. Equity การให้ความเสมอภาคโดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องมีเมตตาและความยุติธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน 12. Stability of Tenure of Personnel บุคลากรจะต้องมีปริมาณและความรู้ความสามารถเพียงพอ 13. Initiative การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรขององค์การในการพัฒนางานใหม่ๆ และ 14. Esprit de Corps ความสามัคคีของทีมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) และโครงสร้างองค์การแบบ Hierarchical Organization (PIA-MARIA THOREN, 2017) ซึ่งเป็นลักษณะโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบัน

5. การเพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้มีทักษะในการจัดการความรู้ ด้วยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีลักษณะสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรมีองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge) บุคลากรมีทักษะ (Skills) ความชำนาญในการทำงาน หรือทักษะการจัดการความรู้ บุคลากรมีบทบาทในองค์กร (Social Role) ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ บุคลากรมีทัศนคติ ค่านิยมที่ดี เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรมีอุปนิสัย (Traits) ลักษณะในการใฝ่หาความรู้ เป็นผู้เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ มุ่งมั่นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี บุคลากร มีแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) มีจินตนาการ วิธีคิด วิธีปฏิบัติตน เป็นแรงจูงใจในการที่มุ่งสู่เป้าหมายในการจัดการความรู้ มีความต้องการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้สมรรถนะบุคลากรดังกล่าวต้องปรากฏอยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ บุคลากรมี

สมรรถนะที่สำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการจัดการความรู้ รวมถึงบุคลากรที่มีสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ต้องอยู่ในโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร ของ Spencer and Spencer อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2563 (น. 337 – 339) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1. เป็นสิ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristics) 2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally related) 3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) ซึ่งตามแนวคิดสมรรถนะของ Spencer and Spencer มีองค์ประกอบ คือ 1. องค์ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล 2. ทักษะต่างๆ (Skills) เป็นความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษ ในด้านต่างๆ ที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) เป็นบทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นที่เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย 4. ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self - image) เป็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคลเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตนเอง แสดงออกมาในรูปแบบทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์หรือสิ่งๆ ที่เชื่อว่าเป็น 5. อุปนิสัย (Traits) เป็นความเคยชิน การทำพฤติกรรมซ้ำๆ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เดิมๆ เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล สามารถอธิบายถึงบุคคลคนนั้นได้ 6. แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) เป็นจินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตน อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

6. การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้มีจำนวนเพียงพอกับภาระงานที่หน่วยงานราชการ ส่วนกลางและส่วนราชการหน่วยงานอื่นๆ ได้มอบหมายให้กับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดำเนินการและมีการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร หรือหาวิธีในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน หรือการนำแบบอย่างการเพิ่มอัตรากำลังของหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ มาดำเนินการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หรือวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาทดแทนอัตรากำลังบุคลากรในการสร้างพื้นที่สำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ข้อที่ 4. การเรียนลัด เป็นการพัฒนางาน โดยไม่ต้องเรียนรู้

หรือเริ่มจากไม่มีความรู้พื้นฐานเลย ไม่มุ่งคิดหาวิธีการทำงานที่แยกโดยตัวตัวเอง เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทดลอง โดยพุ่งเป้าหมายที่มีคนอื่นได้ทดลองทำมาแล้ว และนำมาเป็นตัวอย่าง ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง ซึ่งต้องทำให้พบและเรียนรู้จากการพัฒนางานนั้นแล้วนำมาต่อยอดพัฒนางานขององค์กรเอง หรือเรียกเทคนิคการเรียนรู้นี้ว่า วิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist ข้อที่ 5. การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก เป็นการใช่วิธีคิดเชิงบวก โดยยึดตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกันขององค์กร ซึ่งอาจมีหน่วยงานหรือบุคคลได้มีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้แสวงหาวิธีการที่ยอดเยี่ยม เป็นแบบอย่างนำมายกย่องและจัดกระบวนการแบ่งปันความรู้ เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร หากเรื่องใดไม่มีวิธีการที่ยอดเยี่ยมหรือนำมาเป็นแบบอย่างได้ในองค์กรก็จะต้องมีองค์กรอื่นซึ่งมีวิธีที่ยอดเยี่ยมและสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรไปเรียนรู้จากองค์กรนั้นๆ และข้อที่ 6. การจัดพื้นที่หรือเวที คำว่า “พื้นที่” หรือ “เวที” หมายความว่าถึง พื้นที่จริง โดยการกำหนดบริเวณสำหรับให้สมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ให้มาพบปะ พบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็นพื้นที่เสมือนจริง โดยใช้การพบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น เว็บบอร์ด เป็นต้น ซึ่งพื้นที่หรือเวทีนี้สมาชิกขององค์กรต้องสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาและมีความสะดวกในการเข้าถึง

7. การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้และสร้างแรงจูงใจจากการสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในการจัดการความรู้ ซึ่งงบประมาณมีความจำเป็นในการดำเนินงานสามารถทำให้การขับเคลื่อนงานเป็นรูปธรรม แม้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่ได้กำหนดครุภัณฑ์ในการจัดการความรู้เป็นหน้าที่หลักของบุคลากรเจ้าหน้าที่ การมีงบประมาณสนับสนุนโดยตรงสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นการนำงบประมาณเพื่อเข้ามาดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจสนับสนุนให้กับบุคลากรสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงาน สร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้ของบุคลากรจะเกิดความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีนทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ข้อที่ 8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล เป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคคล ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่า ความสุขจากการยอมรับของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรักใคร่ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการให้ความสำคัญ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้น และในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือลงโทษจากความล้มเหลวที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ในการมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความ

ผิดพลาดขึ้นอีก สอดคล้องกับ Bernard M. Bass (1985) ซึ่งได้กล่าวถึงพฤติกรรมกระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" โดยระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งงบประมาณมีส่วนสนับสนุนเป็นค่าตอบแทนและรางวัลให้เกิดแรงจูงใจกับบุคลากรในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการ การจัดการความรู้ ตามแนวคิดโมเดล 4 Learn เป็นการประกอบไปด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ และบรรยากาศในการจัดการความรู้ในองค์กร ที่เอื้อในการเกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 36 - 40) ซึ่งการให้รางวัลและการยกย่อง ยอมรับ (Motivation, Rewarding, Recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ลดความเป็นอัตตาตัวตน ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะมีความเต็มใจในการแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเพื่อที่จะได้ความจริงจึงต้องมีแรงกระตุ้นเกื้อหนุนและแรงจูงใจในการให้เกิดการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ออกมาโดยการใช้งบประมาณเป็นสื่อในการสร้างแรงจูงใจให้การจัดการความรู้สำเร็จได้

8. การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมขึ้นภายในองค์กร การมีระบบและมีแผนกิจกรรมสำหรับการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองภาพการจัดการความรู้ได้อย่างครบถ้วน สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนและทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง การสร้างระบบแบบแผนการจัดการความรู้ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด The Systems Learning Organization Model ของ Michael J. Marquardt. (2002) ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสภาวะการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนหากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่ช่วยในการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ การจัดการองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งระบบทั้ง 5 ประการนี้ จะเป็นส่วนช่วยรักษาการเรียนรู้ขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จในที่สุด ได้แก่ Learning Subsystem การเรียนรู้ ถือเป็นระบบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กร ในการสร้างทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านสามัญสำนึกทางจิตใจ ด้านการเรียนรู้ของบุคคล ด้านการควบคุมตนเองในการเรียนรู้ และด้านการสื่อสารสนทนาแลกเปลี่ยนระหว่างกันภายในองค์กร Organization Subsystem การจัดการองค์กร ซึ่งภายในองค์กรเอง ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและ

บริบทภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยขอบเขตหลัก 4 ประการ คือ ทัศนคติองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร และโครงสร้างองค์กร People Subsystem คนหรือบุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง และผู้นำ พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตรหรือผู้ร่วมให้บริการ ผู้ให้บริการรายย่อยหรือ ผู้ให้บริการ และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังส่งเสริมและเป็น แหล่งเรียนรู้ Knowledge Subsystem ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการ ได้รับและการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการได้มา การสร้าง การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอน การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้นำไปใช้และการตรวจสอบความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบการเรียนรู้ สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ได้ตอบ สามารถแทนที่แบบเรียงลำดับหรืออิสระ ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง สามารถ แลกเปลี่ยนในเชิงรุกและรับหรือเชิงโต้ตอบกันได้ Technology Subsystem ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ เป็นส่วนประกอบที่มีส่วนในทุกระบบ โดยมีส่วนสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีแบบบูรณา การและเครื่องมือสารสนเทศในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับการทำงานร่วมกัน การฝึกสอน การประสานงาน และการเรียนรู้ทักษะอื่นๆ ประกอบด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ Systems Learning Organization องค์กรแห่งการเรียนรู้ เชิงระบบจะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้จากการเรียนรู้ทั้งระบบขององค์กร ซึ่งบุคลากรใน องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร กระบวนการที่ใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้อง มีการบูรณาการร่วมมือกันอย่างมีกลยุทธ์ดำเนินการจัดการความรู้นานไปกับการทำงาน ให้ความสำคัญ กับความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความอย่างเป็น ระบบสามารถพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ บริการใหม่ๆ ให้กับองค์กร ด้วยความคล่องตัวและ ยืดหยุ่นในองค์กรเพื่อให้สามารถปรับตัวฟื้นฟูและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนไปได้ของบริบทสังคม

9. การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เพื่อทำให้การจัดการความรู้ของ บุคลากรมีศูนย์รวมความรู้เดียวกันและมีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมถึงเป็นศูนย์กลาง ความรู้ เป็นศูนย์กลางข้อมูลองค์ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและ บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือแม้แต่บุคคลภายนอกองค์กรได้ศึกษาเรียนรู้จากการเผยแพร่ สามารถนำ ออกมาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวทาง แห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)

ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีนทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ข้อที่ 10 การจัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่ ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) ในลักษณะการนำความรู้จากการปฏิบัติและความรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้ เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้ ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคลและบันทึกไว้จะทำให้ความรู้ของบุคคลนั้นกลายเป็นความรู้ขององค์กรสามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดการระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันสมัยอยู่เป็นประจำ จากการนำไปใช้แล้วถอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบจะทำให้ความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่หมุนเวียนและเกิดการพัฒนาองค์กรในที่สุด

10. การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร การดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เมื่อมีการปฏิบัติงานเดียวกันหลายครั้งและหลายคนทำให้เกิดความสับสนและมีข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่ได้ซ้ำซ้อนกันของข้อมูล รวมถึงการเสียเวลาในการดำเนินการลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นส่งให้สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด สอดคล้องกับ มาร์ควอตส์ (Marquardt, 2011) อ้างถึงใน สายสุดา เตียเจริญ, ณัชชา มณีวงศ์ และอาทิตา นกอยู่ (2561, น. 20) กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 16 ขั้นตอน ซึ่ง 1 ใน 16 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 10 การลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น และสอดคล้องกับ Olivier Serrat (2017) ซึ่งได้กล่าวถึง โครงสร้างองค์การการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงอุปสรรคทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างรอบคอบ หลีกเลี่ยงการพัฒนาของ “silos” หรือระบบรูปแบบการทำงานแบบแยกพนักงานต่างๆ ตามแผนกที่ทำงาน โดยคนในองค์กรแต่ละคนหรือแต่ละทีมทำงานในส่วนของตัวเอง ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่สนใจใคร ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำลงกว่าที่ควรจะเป็น และลดระดับลำดับขั้นที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด สอดคล้องกับเสกสรรค์ สนวา ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ขาวสะอาด (2561) ซึ่งได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่ กล่าวถึงความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร โดยสรุปได้ว่า องค์การภาครัฐก็ต้องปรับปรุงตนเองแนวใหม่เช่นกัน ทั้งด้านวิธีการคิด การทำงาน การลดงานประจำ ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน ลดงานเอกสาร และลดค่าจ่ายในการทำงาน เรียกแนวคิดลักษณะนี้ว่า การปรับรีระบบ “Reengineering” ได้แก่ การทบทวนแนวคิด การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การเสริมเทคโนโลยี และการฝึกฝนบุคลากร บุคลากรของภาครัฐต้องมีสมรรถนะในการทำงานในหลายด้าน เช่น การสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และความฉลาดรอบด้าน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้นมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ทั้งการมีภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ องค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ องค์กรมีการโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ และบุคลากรมีสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งล้วนแล้วสามารถนำมาเป็นแนวทางภายในองค์กรและส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้เกิดขึ้นได้ แม้การขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะทำให้โครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) ขาดลง ปัจจัยอื่นที่เหลืออยู่ในโครงข่ายจะช่วยพยุงให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังคงขับเคลื่อนไปได้ อย่างมีนัยสำคัญ และการมีปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้ และกำหนดค่าตอบแทนในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์กร การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อระบุมความชัดเจนในการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์กร การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อเป็นศูนย์รวมการจัดการความรู้ของบุคลากรองค์กร หรือแม้แต่การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นได้ว่าจากที่กล่าวมาเป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุป การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยการจัดการความรู้ของบุคลากรยังคงต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ได้ศึกษา เป็นเพียงสมมุติฐานในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้สำเร็จ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย อันได้แก่ 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ 5. ปัจจัยด้านสมรรถนะบุคลากร เป็นปัจจัยส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถประสบผลสำเร็จ โดยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทำให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรมีมากหรือน้อยตามปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกและเชิงลบของ

แต่ละปัจจัย หากปัจจัยเป็นปัจจัยที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรก็จะมีมากขึ้นแต่ทางกลับกันเมื่อปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนก็จะสำเร็จได้น้อยลงเช่นกัน ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัยมีความสำคัญในระดับแตกต่างกันและมีอุปสรรคในการจัดการความรู้ที่ปรากฏขึ้นจากปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในปัจจุบันมีน้อย ซึ่งการจะทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้นมีแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยสร้างปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ให้เป็นปัจจัยที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนรวมถึงการนำปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้มาร่วมสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและการทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการสำหรับการนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการพัฒนาสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนหรือองค์กรอื่นๆ ในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรและตลอดจนนำผลการวิจัยไปต่อยอดใช้ในการศึกษาหรือการวิจัยต่อไปในอนาคต

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปพัฒนาองค์กรตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

3.1.1 จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผล 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้งสิ้น เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้นำองค์กรและบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน โดยนำปัจจัยด้านภาวะผู้นำซึ่งเป็นผู้สามารถกำหนดนโยบายการให้ความสำคัญการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและเพื่อให้เกิดการยอมรับเชื่อมั่นในตัวผู้นำในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

เนื่องจากการศึกษาค้นพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้วยการเป็นผู้กำหนด เป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุนส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้านการจัดการความรู้ การทำให้ผู้นำภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ของ James MacGregor Burns ซึ่งเบิร์นส์ (Burns) เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่หวังจากการบริหารจัดการ เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ตาม ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้เป็นวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติตามได้ โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและยกระดับเพิ่มขวัญกำลังใจของบุคลากรทุกฝ่าย รองรับสถานการณ์ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบของยุค Digital Disruption การพัฒนาเปลี่ยนแปลง เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ (vision) 2. ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีเก่ง รอบรู้ คาริสม่า (charisma) 3. ผู้นำมีการแสดงนัยของความเป็นเลิศ (symbolism) ในด้านการบริหารงานองค์กร ทั้งด้านการค้นหาบุคคล การมอบรางวัล การจูงใจ บุคลากรให้คล้อยตาม 4. การเอื้ออำนาจ (empowerment) การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบถ่ายอำนาจการดำเนินงานให้บุคลากรเพื่อให้โอกาสได้พัฒนาตนเอง โดยผู้นำเฝ้าติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก 5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation) เพื่อวางรากฐานกระตุ้นกระบวนการคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในงานอย่างถ่องแท้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญขึ้น 6. ความสัตย์ซื่อ (Integrity) มีสัจจะ ดำรงอยู่ในความถูกต้อง ซื่อตรงสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากรองค์กร เพื่อจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนด้วยปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้นี้จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลสำเร็จ

2) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปลูกฝังการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ให้เกิดเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ประจำขององค์กร เนื่องจากการศึกษาค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลเกื้อหนุนและมีส่วนทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Richard L. Daft (2000) ดังนี้ 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) เป็นวัฒนธรรมลักษณะสามารถ

ปรับตัวอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สมาชิกในองค์กรมีความพร้อมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณภาพ 3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรร่วมกันตัดสินใจ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภายนอก ให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นความร่วมมือ เอาใจใส่บุคลากร 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) มีลักษณะในการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน องค์กรมีการวางระเบียบ แนวทางคู่มือปฏิบัติให้แก่สมาชิกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ ซึ่ง สุพิน เกษาคุบุตร (2562) ได้ขยายความไว้ ได้แก่ 1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) องค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน ผลงานเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร 2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) การทำงานที่สามารถผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน การทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ สมาชิกในทีมยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในทีม 3. วัฒนธรรมแบบความสามารถ (Competency Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การตอบแทน การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าความชอบพอส่วนตัว 4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้บุคคลและองค์กรมีความฉลาดขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาตลอดเวลา องค์กรจึงต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (innovation) เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยจัดหาทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและมีปริมาณเพียงพอต่อบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เนื่องจากการศึกษาค้นพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินกระบวนการต่างๆ สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยมีลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรได้เกิดการพัฒนาศักยภาพให้เท่าทันในยุคดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคต ตามแนวคิดการพัฒนาในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น ดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 ตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายทางเศรษฐกิจที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่โมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งสอดคล้องกับ Pedro Robledo (อ้างถึงใน เทพศักดิ์

บุญรัตพันธุ์, 2562) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับกระบวนการหรือวงจรการนำเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเป็นองค์การดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะของการนิยามและการออกแบบดิจิทัล (definition phase) ระยะการนำดิจิทัลไปปฏิบัติ (implementation phase) และระยะการประเมินผลการนำดิจิทัลไปใช้ (evaluation phase) โดยมี 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์การนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ (strategic digital) (2) ขั้นตอนการออกแบบรูปแบบกระบวนการงานหลักให้เป็นแบบดิจิทัล (key processes modeling) (3) ขั้นตอนการนำกระบวนการแบบดิจิทัลไปปฏิบัติ (key processes implementation) (4) ขั้นตอนการเรียนรู้และวิเคราะห์ผลของการนำไปปฏิบัติ (learning & advanced analysis) และ(5) ขั้นตอนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โดยการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน อยู่ภายใต้การกำหนดพันธกิจระยะ 20 ปี ในรูปแบบของภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 Digital Foundation (ระยะ 1 ปี 6 เดือน) ระยะปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดการใช้กระดาษหันมาใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทน เริ่มบูรณาการข้อมูลภาครัฐ มีระบบบริการพื้นฐานแก่ประชาชน ระยะที่ 2 Digital Thailand I : Full Inclusion (ระยะ 5 ปี) ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ ประชาชนมีส่วนในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลร่วมกับรัฐ มีการเชื่อมโยง บูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ การบริการภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่ง ณ ปัจจุบัน สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นองค์กรภาครัฐที่ขับเคลื่อนอยู่ในระยะที่ 2 และก้าวสู่ระยะต่อไป คือ ระยะที่ 3 Digital Thailand II : Full Transformation (ระยะ 10 ปี) ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ขับเคลื่อนและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ กระบวนการภาครัฐเป็นระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ มีการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างรัฐ เปรียบเสมือนองค์กรเดียว (one government) เชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ (open government) รัฐจะแปรสภาพเป็นรูปแบบการบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ ผ่านระบบดิจิทัลที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการแต่ละคน ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (ระยะ 10 – 20 ปี) ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน การทำงานของภาครัฐเป็นเสมือนองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวดเร็ว โปร่งใส รัฐเป็นเพียง ผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำกับดูแลบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะระหว่างเอกชนกับประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ไม่มีข้อจำกัด ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและการบริหารบ้านเมืองโดยสมบูรณ์

ภาครัฐไทยเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลด้านการบริหารจัดการภาครัฐและด้านการบริการประชาชนระดับโลกในอนาคต ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของประเทศไทยซึ่งวางไว้

4) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรมีการกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขึ้นในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม จัดทำเป็นแผนผังโครงสร้างแบบถาวร มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ทำขึ้นเพื่อเกื้อหนุนให้การจัดการความรู้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน เนื่องจากการศึกษาพบว่า โครงสร้างการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรโดยตรง กำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบผู้ได้รับมอบหมายตามโครงสร้างดังกล่าวจะสามารถเป็นขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นและยั่งยืน ซึ่งโครงสร้างการจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงลักษณะโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ตามแนวคิดหลักโครงสร้างการบริหารราชการของ Max Weber (Ideal Bureaucracy) ซึ่ง Robbins (1993) (อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2562) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญ ได้แก่ 1. Division of Labor การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน 2. Authority Hierarchy การจัดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงไปจนถึงตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 3. Formal selection การคัดเลือกคนเข้าทำงานภายในองค์กรพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน 4. Formal Rules and Regulation การยึดกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน 5. Impersonality การทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานรวมถึงการให้บริการแก่ผู้รับบริการด้วย ซึ่งเป็นโครงสร้างของระบบราชการในปัจจุบัน เช่นเดียวกับ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ประกอบด้วย 1. ประธาน (CKO) ที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนให้คำปรึกษาเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน 2. ที่ปรึกษา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน 3. หัวหน้า ผู้จัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลและความคืบหน้าต่อประธาน เป็นผู้ผลักดัน ติดตาม ประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไขและประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและทีมงาน 4. เลขานุการ มีหน้าที่นัดประชุมคณะทำงาน ทำรายงานการประชุม รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานโดยประสานงานกับคณะทำงานและหัวหน้า และ 5. ทีมงาน มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้ให้กับองค์กร

5) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรมีการจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะการสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้หรือสรรหาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของบุคลากร

เป็นปัจจัยหลักมีความจำเป็นมากอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ของบุคลากรและการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในทุกด้านรวมถึงการจัดการความรู้ สมรรถนะบุคลากรต้องเป็นลักษณะสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2563 (น. 337 - 339) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่า คนอื่น ประกอบด้วย

1. บุคลากรมีองค์ความรู้ (Knowledge) ด้านการจัดการความรู้
2. มีทักษะต่างๆ (Skills) มีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษ จากการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ
3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) สามารถแสดงบทบาทที่เหมาะสมในการจัดการความรู้
4. ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self - image) มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตนเอง แสดงออกมาในรูปแบบทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ดี
5. อุปนิสัย (Traits) มีความเคยชิน ในการจัดการความรู้เสมือนเป็นการทำพฤติกรรมตามธรรมชาติประจำตัวของบุคคล
6. มีแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) มีวิธีคิด และวิธีปฏิบัติตน อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในตามธรรมชาติที่ต้องการจัดการความรู้เป็นเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

6) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรที่จะต้องมีการเพิ่มอัตรากำลังให้มีจำนวนเพียงพอต่อปริมาณงานที่หน่วยงานได้รับมอบหมายมาให้เป็นผู้รับผิดชอบ หรือมีมาตรการในการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์กรโดยตรงเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและจำนวนบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้เต็มที่ หรือนำบุคลากรเข้าศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ซึ่งประสบผลสำเร็จนำมาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานจัดการความรู้ของบุคลากร ตามแนวคิด ของ ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีนทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ตามแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ข้อที่ 4. การเรียนลัด เป็นวิธีการพัฒนางาน โดยไม่ต้องเรียนรู้หรือเริ่มจากไม่มีความรู้พื้นฐานเลย โดยพุ่งเป้าหมายที่มีคนอื่นได้ทดลองทำมาแล้ว และนำมาเป็นตัวอย่าง ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง ซึ่งต้องหาให้พบและเรียนรู้จากการพัฒนางานนั้นแล้วนำมาต่อยอดพัฒนางานขององค์กรเอง หรือเรียกเทคนิคการเรียนรู้นี้ว่า วิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) เช่น วิธีการ Benchmarking และ Peer Assist และข้อที่ 5. การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก เป็นการใช่วิธีคิดเชิงบวก โดยยึดตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกันขององค์กร ซึ่งอาจมีหน่วยงานหรือบุคคลได้มีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้แสวงหาวิธีการที่ยอดเยี่ยม เป็นแบบอย่างนำมายกย่องและจัดกระบวนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรไปเรียนรู้จากองค์กรนั้นๆ รวมถึงข้อที่ 6. การจัดพื้นที่หรือเวที โดยเป็นการเปิดพื้นที่จริง สำหรับให้สมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ให้มาพบปะ พบหน้ากัน

โดยตรง หรืออาจเป็นพื้นที่เสมือนจริงจากการใช้การพบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น เว็บเพจ เว็บไซต์ กลุ่มไลน์ อินบ็อก เป็นต้น ซึ่งพื้นที่นี้สมาชิกขององค์กรต้องสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาและมีความสะดวกในการเข้าถึง

7) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ และครอบคลุมไปถึงเป็นแรงจูงใจในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ตามแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ข้อที่ 8. ในการนำระบบให้คุณ ให้รางวัล เป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคคล สร้างความภาคภูมิใจในความมีคุณค่า ความสุขจากการยอมรับของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรักใคร่ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการให้ความสำคัญ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้น รวมถึงแนวคิดของ Bernard M. Bass (1985) ที่กล่าวถึงพฤติกรรม กระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" โดยมีระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักที่เห็นคุณค่าของงาน โดยงบประมาณมีส่วนสนับสนุนเป็นค่าตอบแทนและรางวัลให้เกิดแรงจูงใจกับบุคลากรในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้

8) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนควรสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมองภาพการจัดการความรู้ได้อย่างครบถ้วน สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอน และทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง การสร้างระบบแบบแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวนี้ รวมถึงการสร้างคู่มือการจัดการความรู้และการสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน หรือกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ปฏิบัติตาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและเกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนต่อไป ตามแนวคิด The Systems Learning Organization Model ของ Michael J. Marquardt. (2002) ซึ่งการจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่รอดในสภาวะการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ด้วยการมีความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่ช่วยในการจัดการความรู้ ได้ดียิ่งขึ้นจาก การเรียนรู้ การจัดการองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ด้วยการวางระบบทั้ง 5 ประการนี้ จะช่วยรักษาการเรียนรู้ขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จ

ในที่สุด ได้แก่ 1. การวางระบบ Learning Subsystem หรือ การเรียนรู้ที่ถือเป็นระบบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กร ในการสร้างทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบในทุกๆระดับ ด้านสามัญสำนึกทางจิตใจ ด้านการเรียนรู้ของบุคคล ด้านการควบคุมตนเองในการเรียนรู้ และด้านการสื่อสารสนทนาแลกเปลี่ยนระหว่างกันใ้องค์กร

2. การวางระบบ Organization Subsystem หรือ การจัดการองค์กร ซึ่งภายในองค์กรเองต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและบริบทภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลัก 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร 3. การวางระบบโครงสร้างองค์กร People Subsystem คนหรือบุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำ พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตรหรือผู้ร่วมให้บริการ ผู้ให้บริการรายย่อยหรือผู้ให้บริการ และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คอยส่งเสริมและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับองค์กร 4. การวางระบบ Knowledge Subsystem หรือ ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการได้รับและการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร จากการศึกษา การสร้าง การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอน การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้นำไปใช้และการตรวจสอบความรู้ ล้วนแล้วเป็นองค์ประกอบของระบบการเรียนรู้ สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ได้ตอบ สามารถแทนที่แบบเรียงลำดับหรืออิสระ ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง สามารถแลกเปลี่ยนในเชิงรุกและรับหรือเชิงโต้ตอบกันได้ และ 5. การวางระบบ Technology Subsystem หรือระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกๆระบบ เป็นส่วนสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีแบบบูรณาการและเครื่องมือสารสนเทศในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับการทำงานร่วมกัน การฝึกสอน การประสานงาน และการเรียนรู้ทักษะอื่นๆ ประกอบด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

9) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลาง ภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร และทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรมีศูนย์รวมความรู้เดียวกัน บุคลากรมีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมถึงเป็นศูนย์กลางความรู้ เป็นศูนย์กลางข้อมูลองค์ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือแม้แต่บุคคลภายนอกองค์กรสามารถศึกษาเรียนรู้จากการเผยแพร่ สามารถนำออกมาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ดังกล่าว ตามแนวคิด แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ของก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีนทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) แนวทางการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อที่ 10 การจัดทำ ชุมความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) ในลักษณะการนำความรู้จากการปฏิบัติและความรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้ เป็นความรู้ฝัง ลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็นชุมความรู้ ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคลและบันทึกไว้จะทำให้ ความรู้ของบุคคลนั้นกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดการระบบ ให้ค้นหาง่าย รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันสมัยอยู่เป็นประจำ จากการนำไปใช้แล้วถอดองค์ ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบจะทำให้ความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่หมุนเวียน และเกิดการพัฒนางานองค์กรในที่สุด

10) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควบการลดความซ้ำซ้อนในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เนื่องจากการปฏิบัติงานเดียวกันหลาย ครั้งและหลายคนทำให้เกิดความสับสนและมีข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่ได้ซ้ำซ้อนกัน รวมถึงการเสียเวลา ในการดำเนินงาน การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานส่งผลและทำให้การจัดการความรู้ประสบ ผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ตามแนวคิดของ มาร์ควอตส์ (Marquardt, 2011) (อ้างถึงใน สายสุตา เตียเจริญ, ณัชชา มณีวงศ์ และอาทิตา นกอยู่, 2561, น. 20) กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ ขั้นตอนในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 10 การลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์การมี ความคล่องตัวมากขึ้น ประกอบกับแนวคิดของ Olivier Serrat (2017) ซึ่งได้กล่าวถึง โครงสร้าง องค์การการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงอุปสรรคทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างรอบคอบ หลีกเลี่ยงการ พัฒนาของ “silos” หรือระบบรูปแบบการทำงานแบบแยกพนักงานต่างๆ ตามแผนกที่ทำงาน โดยคน ในองค์กรแต่ละคนหรือแต่ละทีมทำงานในส่วนของตัวเอง ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่สนใจใคร ทำให้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำลงกว่าที่ควรจะเป็น และลดระดับลำดับขั้นที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อย ที่สุด ทำให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงแนวคิดของ เสกสรรค์ สนวน ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ชาวสะอาด (2561) ซึ่งได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐ สมัยใหม่ กล่าวถึงความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร ไว้ว่า องค์การภาครัฐก็ต้องปรับปรุงตนเอง แนวใหม่เช่นกัน ทั้งด้านวิธีการคิด การทำงาน การลดงานประจำ ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน ลดงาน เอกสาร และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน เรียกแนวคิด การปรับรีระบบ “Reengineering” ได้แก่ การทบทวนแนวคิด การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การเสริมเทคโนโลยี และการฝึกฝน บุคลากร บุคลากรของภาครัฐต้องมีสมรรถนะในการทำงานในหลายด้าน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ขององค์กรให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.1.2 จากการศึกษาความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรให้ความสำคัญกับการ มีภาวะผู้นำของบุคลากร ทั้งผู้นำในฐานะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มาจากการแต่งตั้งและผู้นำที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคลากร เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดีเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารและผู้นำตามธรรมชาติมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการตัดสินใจในการดำเนินงานจัดการความรู้จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จขึ้นออกมาเป็นรูปธรรมเมื่อให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และเพื่อเป็นการแก้ไขอุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่า ผู้นำในองค์กรขาดภาวะผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรและไม่มีทักษะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้แก่บุคลากร รวมถึงการบังคับใช้อำนาจของผู้นำมากเกินไป บุคลากรไม่สนองตอบและปฏิเสธการจัดการความรู้ ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลสำเร็จน้อย จำต้องสร้างภาวะผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรโดยใช้วิธีตามแนวคิด LEADERSHIP GRID ของ ROBERT BLAKE และ JANE MOUTON ที่เสนอแนวคิด ผู้นำที่มีพฤติกรรมหรือสไตล์การบริหารต่างกันออกเป็น 5 แบบ โดยมี 2 นวัตกรรมผู้นำที่มีสไตล์ ที่มีลักษณะส่งผลดีต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่ ผู้นำสายกลาง ซึ่งเป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลการทำงานในระดับปานกลางพอกัน เป็นผู้นำประเภทที่ทำงานมากพอที่จะให้งานเสร็จ มีประสิทธิภาพของงานระดับกลาง แต่ไม่พัฒนาไปไกลกว่าขอบเขตที่วางไว้ และผู้นำผู้นำแบบบริหารเป็นทีม คือ ผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลการทำงานทั้ง 2 อย่าง ในระดับมาก ผู้นำแบบบริหารเป็นทีมจะมีความผูกพัน ดูแลรับผิดชอบกับคนในองค์กร และทำให้คนในองค์กรผูกพันร่วมกันรับผิดชอบงาน ทำให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ผลการทำงานออกมาได้ผลดี โดยเปรียบเทียบแล้วกับผู้นำแบบต่างๆ ผู้นำแบบบริหาร เป็นทีม คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง (<https://chiefmarket.blogspot.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2567) รวมถึงการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรตามแนวคิดของ Bernard M. Bass (1985) (<https://www.gotoknow.org> สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2567) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถการทำงานของผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ "4I" คือ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) 3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เพื่อให้ผู้นำในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีลักษณะเอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลียม สไตน์เบิร์ก (2561) ที่พบว่า ปัจจัยภาวะ

ผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษาโดยรวมสูงสุด จากศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา รวมถึงแนวคิดของ วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นข้อปฏิบัติมากที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินการจัดการความรู้มากที่สุด และผลการศึกษาเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ที่ว่า “อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม” ซึ่งได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ประกอบกับแนวคิดของ ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ที่ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล พบว่า “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” เป็นปัจจัยเดียวกันและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด

2) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความสำคัญที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมให้บุคลากรปฏิบัติตนไปในทิศทางมุ่งเน้นความร่วมมือของบุคลากรในการจัดการความรู้ในระยะยาว ควรสร้างภาพบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรขึ้นภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร ทำและมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์ความรู้ร่วมกันทั้งสำนักงาน เพื่อแก้ไขอุปสรรคที่ปรากฏอยู่ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ขาดการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของบุคลากรเท่าที่ควร ทั้งภายในองค์กรขาดการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคลากร แม้กระทั่งการขาดการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับผลตอบแทนในการดำเนินงาน ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลความสำเร็จได้น้อย โดยสามารถนำแนวคิดตามแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาเป็นหลักปฏิบัติในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร Corporate Culture จากวัฒนธรรมแห่งอำนาจมาเป็นวัฒนธรรมความรู้ปรับเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบควบคุม หรือการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา Top - Down (Command and Control) มาเป็นการบริหารงานแบบการเอื้ออำนาจ Empower ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มีการริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ในองค์กรซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการกระจายอำนาจให้กับบุคลากรหรือมอบอำนาจให้กับบุคลากรในการดำเนินการ สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สร้างการมีส่วนร่วมกันโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการดำเนินการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร หรือเรียกว่า วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น และเป้าหมาย โดยร่วมกันดำเนินการกำหนด ร่วมกันสร้างความเข้าใจ ลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ เพื่อสร้างพฤติกรรมความเชื่อ คุณค่าร่วมกันสร้างความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับสมาชิกในองค์กร ช่วยกันการสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการสร้างบรรยากาศ สร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าถึงสารสนเทศ สร้างการเข้าถึงการเปิดเผยข้อมูลของเจ้าหน้าที่ เป็นวัฒนธรรมการถามตอบระหว่างสมาชิก ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการสอบถามตรวจสอบความถูกต้องระหว่างกัน แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีมและส่งเสริมการเรียนรู้ต่างสายงาน สอดคล้องกับ ฌ็องฌัก กูว์แซง (Jean-Jacques Guéhenneuc) และฌ็อง-ปีแยร์ เอมอใจ (2547) ได้กล่าวในหนังสือการจัดการ Management เกี่ยวกับนิยามของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ไว้ว่า เป็นระบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โครงสร้างองค์การ และระบบการควบคุม วัฒนธรรมองค์กรจะก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรมของสมาชิกที่จะเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์หรือในทางทำลายล้างต่อองค์การ และเพื่อไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในทางทำลายล้างต่อองค์กร สามารถดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้กับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนตามแนวคิดของ R.A Cooke and J.L. Szumal คือ การสร้างวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ พร้อมในขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ และแนวคิดของ เอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562) ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ไว้ว่า กระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถสร้างความสามัคคี สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กร ช่วยทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างมีพลังต่อเนื่อง รวมถึง วรภัทร อาปะโม (2560) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนและเอื้อต่อการประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ที่พบว่า ความเห็นที่มีนัยสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม คือ การรักษาวัฒนธรรมอันดีในการมีส่วนร่วมสำหรับกิจกรรม ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้นมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร

ไม่แน่นอนเสมอไปอย่างมีนัย เช่น บางองค์กรอาจมีความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งในการส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้แต่สำหรับบางองค์กรอาจมีความสำคัญของปัจจัยอื่นมากกว่าที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรขึ้นอยู่กับบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอื้อต่อผลสำเร็จจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร จากศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา สอดคล้องกับเอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์ (2562) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครปฐม ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ พบว่าด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญระดับมาก เช่นเดียวกับ วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ปรากฏว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

3) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ทันสมัยระบบออนไลน์อำนวยความสะดวกเอื้อต่อการนำมาใช้ปฏิบัติงานในรูปแบบระบบออนไลน์ที่รวดเร็วและลดพื้นที่ของการจัดเก็บความรู้ได้ ซึ่งมีความสำคัญในยุคดิจิทัลปัจจุบันที่สามารถเก็บรักษาองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้คงไว้ใช้ประโยชน์ โดยสามารถการเผยแพร่องค์ความรู้ ข้อมูลต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและนำไปสู่การประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคคลภายนอกองค์กร เป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรกับข้อมูลองค์ความรู้ได้ และเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่พบในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนซึ่งพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนจำกัดและไม่ทันสมัย รวมถึงอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและระบบไฟฟ้าไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานของบุคลากร ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้ดีเท่าที่ควร เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ จึงต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถสนับสนุนช่วยให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินงานได้โดยสะดวก สามารถนำแนวคิดของ Michael J. Marquardt. (2002) เกี่ยวกับ The Systems Learning Organization Model ที่กล่าวถึงระบบ Technology Subsystem หรือระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นส่วนประกอบที่มีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ในทุกระบบ โดยสนับสนุนเครือข่ายเทคโนโลยีแบบบูรณาการและเครื่องมือสารสนเทศในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับการทำงานร่วมกัน การฝึกสอน การประสานงาน และการเรียนรู้ทักษะอื่นๆ ประกอบด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำหลัก 2 ประการ เพื่อการบริหารจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

องสอน ได้แก่การนำ Technology for managing knowledge เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการ รวบรวม สร้างโค้ดหรือรหัสประมวลสัญลักษณ์เพื่อใช้สื่อความหมาย จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลระหว่างภายในองค์กรและภายนอก และการนำ Technology for enhancing learning เทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกฝน อบรม เช่น วีดีโอ เสียง และมัลติมีเดีย ผ่านคอมพิวเตอร์เพื่อส่งมอบความรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ รวมถึงสอดคล้องกับ ระบบ บรรยากาศ มาใช้ควบคู่กับปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการกระบวนการเพื่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างยั่งยืนสำหรับการจัดการความรู้ ตามแนวคิด 4 Learn ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งกล่าวไว้ว่า Technology Virtual Network, Processes เทคโนโลยีและกระบวนการอันมีลักษณะเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์และเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพขององค์กร เกิดความสะดวกรวดเร็ว ง่ายต่อการใช้งาน และการนำออกข้อมูลหรือองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้ โดยใช้ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) เกี่ยวกับแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน หรือ KM - Process 7 ที่กำหนดในกระบวนการขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 6 ซึ่งระบุการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เพื่อเข้าถึงความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดในการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในอันมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ โดยนำ การสื่อสาร (Communication) อันเป็นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำหรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นได้อย่างไร เพื่อสามารถนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคคลในทุกระบบให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ สามารถนำมาวัดผลเพื่อให้ทราบว่าจะดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร เช่นเดียวกับแนวคิดของ ปณิธิ เจริญรักษ์ (2563) ที่ได้ให้นิยามของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ใช้ในการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็น เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารและจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง การประมวลผล การบันทึกข้อมูลและการเผยแพร่สารสนเทศที่เป็นระบบในรูปแบบสื่อต่างๆ ความสะดวก รวดเร็ว และทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และส่วนข้อมูล (Data) และเป็นเทคโนโลยีระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบสื่อสารข้อมูล ดาวเทียม หรือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีสายและไร้สายเพื่อใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ต้องให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องตามแนวคิดของ วรัชญา ศิริวัฒน์ (2559) ที่ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ประเด็นมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวว่าเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารมองวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ บุคลากร งาน องค์กร และเทคโนโลยีจะช่วยให้เรื่องการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ มีอิทธิพลเป็นอันดับ 2 รองจากวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) ซึ่งพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบผลสำเร็จอันมีความเห็นที่มียุทธศาสตร์สำคัญจากการสัมมนาเชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีการใช้ในรัฐสภาแล้วอย่างชัดเจนแต่ควรส่งเสริมระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนให้มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้ของสำนักงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จากศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา

4) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรมีโครงสร้างการจัดการความรู้ที่จัดแบ่งจากโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน มีมาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนควรมีการกำหนดนโยบายจากผู้นำองค์กรที่มีแนวคิดและให้ความสำคัญกับโครงสร้างการจัดการความรู้ เล็งเห็นประโยชน์ของการจัดระบบบริหารโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบความสำเร็จ ทำให้โครงสร้างการจัดการความรู้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อแก้ไขอุปสรรคด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ที่พบว่าการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ไม่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร รวมถึงไม่มีแผนผัง หรือแบบแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยตรงทำให้บุคลากรไม่ตระหนักหรือให้ความสำคัญเนื่องจากไม่เกิดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการความรู้ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จน้อยกว่าที่ควร การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นและมีความเป็นรูปธรรมชัดเจนมีมาตรฐานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยสามารถนำแนวคิดในการสร้างโครงสร้างการจัดการความรู้มาจากแนวคิด ประเภทโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber ซึ่งกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และลดหลั่นกันคล้ายรูปพีระมิด (Pyramid) เช่นเดียวกับ โครงสร้างองค์กรแบบ Hierarchical Organization (PIA-MARIA THOREN, 2017) ซึ่งองค์กร

ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ได้กำหนดเป็นลำดับขั้น และเพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลสำเร็จสามารถนำหลักแนวคิดของ มาร์ควอตส์ (Marquardt, (2011) อ้างถึงใน สายสุดา เตียเจริญ, ณัชชา มณีวงศ์ และอาทิตา นกอยู่, 2561, น. 20) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 16 ขั้นตอน และ 1 ใน 16 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 10 การลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น และตามแนวคิดของ Henri Fayol (prin – ciples of management) อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2562) โดยใช้หลักการในการจัดโครงสร้างองค์การเช่นเดียวกัน ประกอบด้วย 1. Division of work (หรือ division of labor ตามทัศนะของ Adam Smith) การแบ่งงาน การกระจายงานกันทำตามความถนัดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2. Authority การออกคำสั่งมอบหมายงานฝ่ายจัดการต้องมีอำนาจตามหน้าที่ กำหนดอำนาจตามหน้าที่ตามตำแหน่งและเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือเพียงพอที่จะให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ 3. Discipline ระเบียบวินัยในการปกครองบังคับบัญชาและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน 4. Unity of Command มีเอกภาพในการบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับคำสั่งการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 5. Unity of Direction แต่ละกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มงานจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน และในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีแผนงานเพียงแผนงานเดียวและมีผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเพียงคนเดียว 6. Subordination of individual Interest to the General Interest ผลประโยชน์ขององค์การต้องสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคลากร 7. Remuneration การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน 8. Centralization การรวมอำนาจในการตัดสินใจ 9. Scalar Chain สายการบังคับบัญชาเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การลงมาและไปสิ้นสุดที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ 10. Order ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เน้นที่บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งต้องมีเหมาะสมถูกต้องอยู่ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องพร้อมให้นำไปใช้ดำเนินงานได้ทันที 11. Equity การให้ความเสมอภาคโดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องมีเมตตาและความยุติธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน 12. Stability of Tenure of Personnel บุคลากรจะต้องมีปริมาณและความรู้ความสามารถเพียงพอ สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้ตามต้องการ ไม่มีปัญหาการลาออก มีการวางแผนกำลังคนที่ดี สามารถจัดหาคนใหม่ทดแทนคนเก่าที่ออกไปได้ทันที 13. Initiative การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรขององค์การในการพัฒนางานใหม่ๆ 14. Esprit de Corps ความสามัคคีของทีมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ มาใช้ในการบริหารภายในโครงสร้างการจัดการความรู้ แม้กระทั่งการนำแนวคิดการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ซึ่งประกอบด้วย 1. ประธาน (CKO) ที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน

2. ที่ปรึกษา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน
 3. หัวหน้า ผู้จัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลและความคืบหน้า
 ต่อประธาน เป็นผู้ผลักดัน ติดตาม ประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไข และประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและ
 ทีมงาน 4. เลขานุการ มีหน้าที่นัดประชุมคณะทำงาน ทำรายงานการประชุม รวบรวมรายงานความ
 คืบหน้าการดำเนินงานโดยประสานงานกับคณะทำงานและหัวหน้า และ 5. ทีมงาน มีหน้าที่ดำเนินการ
 ตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็นแบบอย่าง
 ที่ดีในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้ให้กับองค์กร มาใช้ใน
 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้เกิดโครงสร้างการจัดการความรู้ของสำนักงาน
 วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

5) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรสร้างสมรรถนะบุคลากร ให้มี
 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความชำนาญเชี่ยวชาญ ด้วยการเพิ่มพูนประสบการณ์การ
 ทำงาน การฝึกฝน การทบทวน การฝึกอบรม การส่งเสริมให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่ขอบเขตในการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร สามารถแยกแยะภาระงานหลักงานรองได้ รวมถึงการพัฒนา
 ความรู้ การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่
 ดีให้กลายเป็นเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีสำหรับองค์กร สามารถทำให้โครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้าง
 การจัดการความรู้ขององค์กรมีความเข้มแข็งและบุคลากรสามารถมีทักษะรองรับในการใช้เทคโนโลยีที่
 ทันสมัยในการจัดการความรู้ได้ เป็นผู้หน้าที่ดีมีสมรรถนะความรู้มีความสามารถ มีทักษะ
 มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ สามารถกำหนด
 สมรรถนะบุคลากรในโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรได้ ส่งผลให้ความสำเร็จในการจัดการ
 ความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้น และเปิดโอกาสในการแสดงออก
 สมรรถนะให้แก่บุคลากรด้วยการกระตุ้นให้ความสำคัญส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ
 สมรรถนะบุคลากรและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขอุปสรรค
 ด้านสมรรถนะบุคลากร ตามที่พบว่า บุคลากรขาดทักษะความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรไม่เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน รวมถึงการแก้ไขปัญหาการขาด
 แคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและบุคลากรในการ
 ดำเนินงานการจัดการความรู้ สร้างบุคลากรมีสมรรถนะที่ดีต่อการจัดการความรู้ มีส่วนส่งเสริมการ
 จัดการความรู้ ทั้งการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี
 สารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีเวลาในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มี
 ภาระงานของบุคลากรที่เหมาะสม มีความกล้าที่จะแสดงสมรรถนะของตนเองออกมา จะส่งผลให้การ
 จัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถนำ
 แนวคิดของ Spencer and Spencer มาเป็นกรอบในการสร้างสมรรถนะของบุคลากรสำหรับการ

จัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งกล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย การมีองค์ความรู้ (Knowledge) มีทักษะต่างๆ (Skills) เป็นบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) สร้างภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self - image) เป็นอุปนิสัย (Traits) และมีแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) สอดคล้องกับพันเอกสิปปวัสน์ โมระกรานต์ (2561, น. 41) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ โดยสรุปแนวคิดของ Spencer and Spencer / David C. McClelland / David D. Dubois, William j. Rothwell และ Boyatzis ที่ให้คำจำกัดความของสมรรถนะที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ อุปนิสัย (Trait) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปตามแนวคิดหลักวินัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของ Senge (1990) สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้หรือ Learning Organization (LO) โดยนำหลัก Personal Mastery ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล หรือความเชี่ยวชาญส่วนตัว ตามทัศนะของ Senge ที่เห็นว่า ความเชี่ยวชาญนี้คือ รากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้วิสัยทัศน์ส่วนตัวของบุคลากรในองค์กรมีความชัดเจนและทำให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความชำนาญอาจแสดงนัยอันเป็นพลังอำนาจ การพัฒนา ความอดทน และความปราศจากอคติ สามารถเหนือผู้คนในการดึงดูดให้ผู้คนหรือสิ่งแวดล้อมคล้อยตามด้วยความยินยอมโดยดี แต่ความชำนาญก็อาจหมายถึงระดับความสามารถพิเศษของบุคคลได้ ด้วยเหตุนี้ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจึงเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นจิตวิญญาณขององค์กรการเรียนรู้ หากขาดไป ความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้มากไปกว่าความรู้ของบุคลากรขององค์กร และตามแนวคิด The Systems Learning Organization Model ของ Michael J. Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า People Subsystem คนหรือบุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำ พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตรหรือผู้ร่วมให้บริการ ผู้ให้บริการรายย่อยหรือผู้ให้บริการ และชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพลังส่งเสริมและเป็นแหล่งเรียนรู้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ นิซพอน เชื้อปรารค์ และธีรพจน์ เวศพันธุ์ (2560, น. 109-110) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพราะยิ่งถ้าบุคลากรมีสมรรถนะสูง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้ ก็จะส่งผลให้ภารกิจในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทาง

อากาศของกองทัพอากาศ สอดคล้องกับผลการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ของ อีริคส์กี นรดี (2562, น. 141) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการจะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก รับผิดชอบในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่มีความจำเป็น

นอกจากนี้การแก้ไขปัญหาอุปสรรคอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีจำนวนขาดแคลน และด้านงบประมาณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ควรเสนออุปสรรคปัญหาต่างๆ สะท้อนไปยังหน่วยงานต้นสังกัดโดยชี้แจงถึงผลกระทบจากอุปสรรคดังกล่าวที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งจากการขาดแคลนบุคลากรทำให้เกิดภาระงานมีจำนวนมากและระยะเวลาการทำงานในองค์กรของบุคลากรมีน้อย และการไม่มีงบประมาณสนับสนุนสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของบุคลากร จะทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินกระบวนการได้ต่อเนื่องเต็มประสิทธิภาพส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำเร็จได้ไม่เต็มที่ ภาระงานไม่สมดุลกับระยะเวลาการปฏิบัติงานการจัดการความรู้จึงประสบผลสำเร็จไม่เท่าที่ควร ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนควรเสนอแนวทางการแก้ไขไปยังต้นสังกัดโดยการจัดสรรบุคลากรเข้ามาทดแทนจำนวนที่ขาดแคลนและจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มาให้ยังสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนในด้านองค์ความรู้ทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อไป โดยสามารถจัดทำเป็นขุมความรู้ตามแนวคิดแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ของ ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยการจัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) โดยให้นิยามคำว่า “ขุมความรู้” เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) ในลักษณะการนำความรู้จากการปฏิบัติและความรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้ เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคลและบันทึกไว้จะทำให้ความรู้ของบุคคลนั้นกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดการระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันสมัยอยู่เป็นประจำ จากการนำไปใช้แล้วถอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบจะทำให้ความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่หมุนเวียนและเกิดการพัฒนางานองค์กรในที่สุด และนำระบบให้คุณ ให้รางวัล เป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคคล ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจในความมีคุณค่า ความสุขจากการยอมรับของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรักใคร่ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับ

การให้ความสำคัญ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้น และในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือลงโทษจากความล้มเหลวที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ในการมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก มาใช้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์และยั่งยืนต่อไป

3.1.3 จากการศึกษาแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสามารถสร้างได้จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดีต่อการจัดการความรู้ และจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ จึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสำหรับการจัดการความรู้เหมาะสำหรับการจัดการความรู้ โดยการนำแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories : James MacGregor Burns) ของ เบิร์นส์ (Burns) มาปรับใช้ในการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ (1) การสร้างบุคลากรให้มีความคิด สามารถคาดการณ์สถานการณ์ขององค์กรในอนาคต กำหนดเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถสื่อความหมายของเป้าหมายในอนาคตไปยังบุคลากรอื่นๆ ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นร่วมกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ (vision) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (2) การสร้างบุคลากรให้มีความเก่ง (charisma) มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีทักษะมีความสามารถ มีเสน่ห์ในการจูงใจบุคลากร สร้างความศรัทธา สามารถสร้างความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ให้เกิดขึ้นในการร่วมกันสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นกับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (3) บุคลากรที่เป็นผู้นำสามารถค้นหาบุคลากรที่เหมาะสมที่ดีเด่นในการจัดการความรู้ เพื่อยกย่อง แสตนับยกความเป็นเลิศของบุคลากรให้เห็นประจักษ์ (symbolism) เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุ่มเท มุ่งมั่น ทำงานด้านการจัดการความรู้ (4) สร้างผู้นำที่สามารถมอบหมายงาน มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามโดยมอบความรับผิดชอบดำเนินงานเพื่อให้โอกาสได้พัฒนาตนเอง เป็นการเอื้ออำนาจ (empowerment) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรให้เกิด Self Esteem หรือการเห็นคุณค่าในตัวเองเกิดขึ้น โดยผู้นำเฝ้าติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก (5) สร้างผู้นำที่สามารถกระตุ้นกระบวนการคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในงานอย่างถ่องแท้จากการที่ใส่ใจในการทำงาน ให้สามารถคิดแก้ไขปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา ผลักดันจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญในงาน และเกิดเป็นภูมิปัญญาขึ้น เป็นการกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual

stimulation) กับตัวบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยวิธีต่างๆ และ (6) สร้างภาวะผู้นำที่มี ความสัตย์ซื่อ (Integrity เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีสัจจะ ดำรงอยู่ในความถูกต้อง ซื่อตรง เพื่อให้เกิดความเชื่อใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในการตามผู้นำหรือดำเนินงานจัดการความรู้ตามผู้นำ เพื่อส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมประสบผลสำเร็จ

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อการจัดการความรู้และเอื้อต่อการจัดการความรู้ สามารถนำแนวคิดของ R.A Cooke and J.L. Szumal จากการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการ คือ ประเภทวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิก ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร พร้อมในขณะเดียวกันสมาชิกได้เรียนรู้และพัฒนาวัฒนธรรมสัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ ประกอบกับแนวคิดของ Richard L. Daft (2000) อ้างถึงใน สุพิณ เกษาคุปต์ (2562, น.7-13 - น.7-14) ซึ่งได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 แบบ ดังนี้ 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) เป็นวัฒนธรรมลักษณะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณภาพ 3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรร่วมกัน ตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นความร่วมมือ เอาใจใส่บุคลากร มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) มีลักษณะในการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน มีแนวทางคู่มือปฏิบัติให้แก่สมาชิกองค์กร ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร ต้องมีความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือผู้ทำตามกฎระเบียบ โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ ตามแนวคิดลักษณะองค์กรยุคใหม่ของ สุพิณ เกษาคุปต์ (2562) ดังนี้ (1) สร้างวัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) โดยการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนมุ่งเน้นผลงาน จากการทำงานใดใดเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นและบุคลากรต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคลและความสามารถของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงอยู่ขององค์กร (2) สร้างวัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) ในการทำงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่สามารถผนึกกำลังของบุคลากรให้ปฏิบัติงานเป็นทีมภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่สลับซับซ้อน เพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ จัดกลุ่มบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้านให้มีความเหมาะสม มุ่งผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรในทีมยึดมั่นในการให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สามารถเผชิญกับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและแสดงความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในทีมร่วมกัน (3) สร้างวัฒนธรรมแบบ

ความสามารถ (Competency Culture) ให้เกิดขึ้นในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัฒนธรรมยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การตอบแทน การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม เป็นไปตามผลงานและความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าความชอบส่วนตัว สร้างแรงจูงใจสามารถดึงบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเทกับการทำงาน ให้กับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ (4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) ให้เกิดการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้บุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนรวมถึงองค์กรมีความฉลาดขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตลอดเวลา สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและบุคลากรเองจึงต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (innovation) ซึ่งถือว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ สำหรับการแข่งขัน (competitive advantage) และเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพ สำหรับการจัดการความรู้ โดยการจัดทาลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม สำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ มีความทันสมัยมีศักยภาพเหมาะสมกับพื้นที่และเพียงพอต่อบุคลากร ในด้านอุปกรณ์และระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการจัดการความรู้ สามารถเผยแพร่และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ภายนอกสามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลา โดยนำแนวคิดการพัฒนาในการผลักดันให้ประเทศไทย เป็นดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายทางเศรษฐกิจที่ต้องการเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่โมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มาเป็นแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามการเชื่อมโยงด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2562) ในรูปแบบของภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนตามแนวคิดดังกล่าวในทุกระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 Digital Foundation (ระยะ 1 ปี 6 เดือน) ระยะปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ลดการใช้กระดาษหันมาใช้เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์แทน เริ่มบูรณาการข้อมูลภาครัฐ มีระบบบริการพื้นฐานแก่ประชาชน ซึ่งระยะที่ 1 นี้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ดำเนินการแล้ว ระยะที่ 2 Digital Thailand I : Full Inclusion (ระยะ 5 ปี) ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลร่วมกับรัฐ มีการเชื่อมโยง บูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกระดับ การบริการภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยระยะที่ 2 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอยู่ระหว่างดำเนินการและผลักดันให้ประสบผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น ระยะที่ 3 Digital Thailand II : Full Transformation (ระยะ 10 ปี) ประเทศไทยก้าวสู่ดิจิทัล

ไทยแลนด์ ขับเคลื่อนและได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ กระบวนการภาครัฐเป็นระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ มีการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างรัฐเปรียบเสมือนองค์กรเดียว (one government) เชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ (open government) รัฐจะแปรสภาพเป็นรูปแบบการบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ ผ่านระบบดิจิทัลที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการแต่ละคน ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (ระยะ 10 – 20 ปี) ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน การทำงานของภาครัฐเป็นเสมือนองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวดเร็ว โปร่งใส รัฐเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำกับดูแลบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะระหว่างเอกชนกับประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ไม่มีข้อจำกัด ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและการบริหารบ้านเมืองโดยสมบูรณ์ ภาครัฐไทยเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลด้านการบริหารจัดการภาครัฐและด้านการบริการประชาชนระดับโลก

4) การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน ด้วยการนำลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber (Ideal Bureaucracy) และโครงสร้างองค์การแบบ Hierarchical Organization (PIA-MARIA THOREN, 2017) ซึ่งเป็นลักษณะโครงสร้างองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่ง Robbins (1993, P. 704) อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2562, (น.138 - 140) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber ได้แก่ (1) การแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้านของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (Division of Labor) (2) การจัดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนลงไปจนถึงตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (Authority Hierarchy) (3) การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานรวมถึงการจัดบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างการจัดการความรู้ (Formal selection) (4) การให้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยึดกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน (Formal Rules and Regulation) (5) การทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยแยกเรื่องเรื่องงานและการให้บริการแก่ประชาชนออกจากเรื่องส่วนตัว (Impersonality) และ (6) สร้างความเชื่อมั่นในการยึดถือการทำงานในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นอาชีพ มีความมั่นคงในการทำงาน (Career Orientation) และนำหลักการจัดการของ Henri Fayol (principles of management) มาใช้เป็นหลักการในการบริหารจัดการโครงสร้างการจัดการความรู้ ได้แก่ (1) Division of work การแบ่งงานการกระจายงานกันทำ ตามความถนัด (2) Authority การออกคำสั่งมอบหมายงาน กำหนดอำนาจตามหน้าที่ตามตำแหน่งและเหมาะสมกับความรับผิดชอบหรือเพียงพอที่จะให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ (3) Discipline ระเบียบวินัยในการปกครองบังคับบัญชาและ

ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน (4) Unity of Command มีเอกภาพในการบังคับบัญชา บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับคำสั่งการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (5) Unity of Direction แต่ละกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มงานจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน และในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีแผนงานเพียงแผนงานเดียว (6) Subordination of individual Interest to the General Interest ผลประโยชน์ขององค์การ ต้องสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคลากร (7) Remuneration การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมให้กับ (8) Centralization การรวมอำนาจในการตัดสินใจ (9) Scalar Chain สายการบังคับบัญชาเริ่ม จากผู้บริหารระดับสูงขององค์การลงมาและไปสิ้นสุดที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ (10) Order ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เน้นที่บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานซึ่งต้องมีเหมาะสมถูกต้องอยู่ใน สถานที่และเวลาที่ถูกต้องพร้อมให้นำไปใช้ดำเนินงานได้ทันที (11) Equity การให้ความเสมอภาค โดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องมีเมตตาและความยุติธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน (12) Stability of Tenure of Personnel บุคลากรจะต้องมีปริมาณและความรู้ความสามารถ เพียงพอ (13) Initiative การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรขององค์การในการ พัฒนางานใหม่ๆ และ (14) Esprit de Corps ความสามัคคีของทีมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันใน องค์การ หรือการกำหนดสร้างโครงสร้างการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอนขึ้นตามแนวคิดการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการ ความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่ม ผลิตผลแห่งชาติ (2548) ที่ประกอบไปด้วย 1. ประธาน (CKO) 2. ที่ปรึกษา 3. หัวหน้า 4. เลขานุการ และ 5. ทีมงาน

5) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ด้วยการเพิ่มทักษะ ด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีลักษณะสมรรถนะที่ ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ Spencer and Spencer อ้างถึง ใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2563 (น. 337 – 339) ได้แก่ (1) การสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge) ให้กับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (2) การสร้างทักษะ (Skills) ความชำนาญในการทำงาน หรือทักษะการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอน (3) การให้บุคลากรได้มีบทบาทด้านการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอน (Social Role) ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ (4) การสร้างทัศนคติ ค่านิยมที่ดี เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (5) การส่งเสริม สร้างให้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีอุปนิสัย (Traits) ลักษณะในการใฝ่หา ความรู้ เป็นผู้เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ มุ่งมั่นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี (6) การสร้างกระบวนการทำให้ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) มีจินตนาการ

วิธีคิด วิธีปฏิบัติตน เป็นแรงจูงใจในการที่มุ่งสู่เป้าหมายในการจัดการความรู้ มีความต้องการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร ของ Spencer and Spencer เป็นคุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น เป็นการส่งเสริมให้สมรรถนะของบุคลากรเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทักษะต่างๆ ที่สามารถสร้างลักษณะสมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการได้โดยการ จัดฝึกอบรม การฝึกฝน การทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความหมายของคำว่า สมรรถนะ ตามที่ ทักษะดี พันแสน (2561, น. 13-14) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและเจตคติ คุณลักษณะที่แสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการเรียนรู้ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองสำหรับการเรียนรู้ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของสมรรถนะคือแนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทศนคติและค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยาหรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะนั้น แต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้ระยะเวลา เช่นเดียวกับ วิไลวรรณ เสอารินทร์ (2561, น. 65-66) กล่าวถึงสมรรถนะไว้ โดยสรุปได้ว่า ความสามารถหรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษ มีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” ซึ่งในการศึกษาได้สรุปว่า ความสามารถของครู หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา อบรม จนมีทักษะ ความรู้และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพครูให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ครูมีความรู้ มีความสามารถ จะช่วยเสริมให้จัดการความรู้ของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของความสามารถของครู ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ เพราะครูมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อตนเองและต่อโรงเรียน การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผล จะต้องพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีระบบการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ มีทักษะความสามารถและความชำนาญเพิ่มขึ้น

6) การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้มีความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร โดยหาวิธีในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน สามารถนำแบบอย่างการเพิ่มอัตรากำลังของหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้มาดำเนินการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน หรือวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาทดแทนอัตรากำลังบุคลากรในการสร้างพื้นที่สำหรับการ

จัดการความรู้ภายในองค์กร โดยนำแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ จากคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการ (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ด้วยวิธีการการเรียนรู้ลาด มาพัฒนางาน นำตัวอย่างขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรที่มี จำนวนอัตรากำลังบุคลากรน้อยและวิธีการจัดสรรเวลาในการจัดการความรู้ขององค์กรต้นแบบมาเป็น ตัวอย่าง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง โดยที่สำคัญต้องค้นหาให้พบและเรียนรู้ จากการพัฒนางาน นำมาต่อยอดพัฒนางานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนซึ่งเรียกเทคนิค การเรียนรู้ที่ว่า วิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist และนำ การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก มาใช้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ใช้วิธีคิดเชิงบวกยึดตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกันของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นำวิธีการหรือต้นแบบขององค์กรที่แสวงหาได้ มาเป็นแบบอย่างและจัด กระบวนกรแบ่งปันความรู้ เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยส่งเสริม ให้บุคลากรในสำนักงานเองไปเรียนรู้จากองค์กรต้นแบบนั้นๆ รวมถึงการจัดพื้นที่หรือเวที คำว่า “พื้นที่” หรือ “เวที” สำหรับให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ให้มาพบปะ พบหน้ากันโดยตรง หรือใช้การพบ กันผ่านพื้นที่เสมือนจริงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น เว็บเพจ เว็บบอร์ด กลุ่มไลน์ อินบลิ๊กเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งพื้นที่หรือเวทีนี้บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ต้องสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาและมีความสะดวกในการเข้าถึง

7) การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการความรู้ และกำหนดค่าตอบแทน ในการจัดการความรู้ เป็นการสร้างแรงจูงใจ เป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอนในการจัดการความรู้ รวมถึงการมีงบประมาณในการดำเนินการบริหารจัดการ เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งงบประมาณมีความจำเป็นในการขับเคลื่อนงานเป็นรูปธรรม แม้การ จัดการความรู้ไม่ได้ระบุเป็นหน้าที่หลักของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การมี งบประมาณสนับสนุนโดยตรงสำหรับการจัดการความรู้การนำงบประมาณเพื่อเข้ามาเพื่อดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ จะสนับสนุนให้กับบุคลากรเกิดแรงจูงใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์ ความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้การจัดการความรู้ของบุคลากรเกิด ความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น การนำงบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้และค่าตอบแทน บุคลากรในการจัดการความรู้สามารถดำเนินการตามแนวคิดแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ของ ก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยใช้ระบบให้คุณ ให้รางวัล เป็นการ สร้างคุณค่าให้กับบุคคล ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่า ความสุขจากการยอมรับของ สมาชิกในองค์กร ได้รับความรักใคร่ ได้รับความเอาใจใส่ ได้รับการให้ความสำคัญ ทำให้เกิด

ความสัมพันธ์ เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขึ้น เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass (1985) ที่เรียกว่า "4I" โดยระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ทำงานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งงบประมาณมีส่วนสนับสนุนเป็นค่าตอบแทนและรางวัลให้เกิดแรงจูงใจกับบุคลากรในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จเกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับตามแนวคิดโมเดล 4 Learn ที่ประกอบด้วย กระบวนการอย่างเป็นระบบและบรรยากาศในการจัดการความรู้ในองค์กรที่เอื้อในการเกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 36 - 40) ซึ่งการให้รางวัลและการยกย่องยอมรับ (Motivation, Rewarding, Recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ลดความเป็นอัตตาตัวตน ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะมีความเต็มใจในการแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเพื่อที่จะได้ความจริงจึงต้องมีแรงกระตุ้นเกื้อหนุนและแรงจูงใจในการให้การถ่ายเทแบ่งปันความรู้ออกมาโดยการใช้งบประมาณเป็นสื่อในการสร้างแรงจูงใจให้การจัดการความรู้สำเร็จและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

8) การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ สำนักงานวัฒนธรรมควรสร้างระบบหรือแบบแผนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าไปมีส่วนร่วม มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และมองภาพรวมขององค์กร โดยการมีเป้าหมายในการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถทราบถึงขอบเขต ระบบ ขั้นตอน การปฏิบัติตนในการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ตามแนวคิด The Systems Learning Organization Model หรือแนวคิดการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt. (2002) ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning Subsystem) การจัดการองค์กร (Organization Subsystem) คน (People Subsystem) ความรู้ (Knowledge Subsystem) และเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ซึ่งระบบการเรียนรู้ Learning Subsystem ถือเป็นระบบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กร ในการสร้างทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านสามัญสำนึกทางจิตใจ ด้านการเรียนรู้ของบุคคล ด้านการควบคุมตนเองในการเรียนรู้ และด้านการสื่อสารสนทนาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในองค์กรหากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถสร้างระบบต่างๆ ให้เป็นรูปธรรม และประกอบกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการได้รับและการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร Knowledge Subsystem ซึ่งรวมถึง การได้มา การสร้าง การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอน การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้นำไปใช้และการตรวจสอบความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบการเรียนรู้และระบบ

การจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการได้รับและการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ได้ต่อกับระบบอื่นๆ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และยั่งยืน

9) การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน การมีระบบศูนย์ข้อมูลกลางสำหรับการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เป็นศูนย์รวมความรู้ เป็นศูนย์กลางข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและประชาชนบุคคลภายนอกองค์กรได้ศึกษาเรียนรู้ สามารถนำความรู้ที่เก็บรวบรวมไว้ไปเผยแพร่ และนำออกมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย เข้าถึงความรู้สะดวกรวดเร็ว สามารถดำเนินการตามแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ของก.พ.ร. หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (บดีนทร์ วิจารณ์, 2551, น. 46 - น. 48) ในการจัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) ในลักษณะการนำความรู้จากการปฏิบัติและความรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้ เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและบันทึกไว้จะทำให้ความรู้ของบุคลากรนั้นกลายเป็นความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดการระบบให้คั่นหาง่าย รวมทั้งสามารถปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันสมัยอยู่เป็นประจำ จากการนำไปใช้แล้วถอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบจะทำให้ความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถเป็นความรู้ที่หมุนเวียนและเกิดการพัฒนาระบบองค์กรในที่สุด เช่นเดียวกับกับแนวคิดปลาทู (KM Tuna Model) ของประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547) ซึ่งได้มีแนวคิดในการจัดการความรู้ โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นปลาทูที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ หัวปลา ลำตัว และหางปลา ซึ่งกล่าวถึงส่วนหางปลา (KA : Knowledge Assets) เป็นส่วนเก็บรวบรวมความรู้ เรียกได้ว่า คลังความรู้ ในส่วนดังกล่าวเป็นตัวเก็บสะสมเนื้อความรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความพยายามที่จะสร้างและจัดระบบการจัดการความรู้ มีการแบ่งหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระบบ สามารถเรียกข้อมูลนำมาใช้งานได้สะดวก และต้องมีการปรับปรุงข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ ข้อมูลได้ล้าสมัยไม่สามารถใช้ได้ต้องมีการกำจัดทิ้ง สามารถใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) หรือใช้กรณีศึกษา (Case Study) ในการจัดเก็บข้อมูลโดยอ้างอิงบุคคลหรือแหล่งข้อมูลบันทึกไว้กับองค์ความรู้เพื่อเป็นฐานที่มาขององค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) มาใช้เป็นคลังความรู้ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการเกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างดี ในลักษณะเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นพื้นที่ให้สามารถเข้าถึงและเปิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

10) การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร การปฏิบัติงานเดียวกันหลายครั้งหรืองานเดียวปฏิบัติหลายคน ทำให้เกิดความสับสนและข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่ได้เกิดความซ้ำซ้อน เกิดภาวะ Data error ของข้อมูล ทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนหลายๆด้าน รวมถึงกระทบต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งการลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานจะช่วยให้การทำงาน การบริหารจัดการต่างๆ รวมถึงการจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลสำเร็จให้สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด การลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงานของบุคลากร ตรงกับแนวคิด การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมาร์ควอตส์ (Marquardt, 2011) อ้างถึงใน สายสุตา เตียเจริญ, ณัชชา มณีวงศ์ และอาทิตา นกอยู่ (2561, น. 20) ซึ่ง ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่งานขององค์การ และขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น เป็นขั้นตอนหนึ่งที่เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น รวมถึง Olivier Serrat (2017) ที่กล่าวถึง โครงสร้างองค์การการเรียนรู้ ควรลดระดับลำดับขั้นที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด และหลีกเลี่ยงการพัฒนาของ “silos” หรือระบบรูปแบบการทำงานแบบแยกพนักงานต่างๆ ตามแผนกที่ทำงาน โดยคนในองค์กรแต่ละคนหรือแต่ละทีมทำงานในส่วนของตัวเอง ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่สนใจใคร ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เช่นเดียวกับ เสกสรรค์ สนวนฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ชาวสะอาด (2561) จากการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งกล่าวว่า องค์กรภาครัฐก็ต้องปรับปรุงตนเองแนวใหม่เช่นกัน ทั้งด้านวิธีการคิด การทำงาน การลดงานประจำ ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน ลดงานเอกสาร และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน เรียกแนวคิดลักษณะนี้ว่า การปรับรีระบบ “Reengineering” ได้แก่ การทบทวนแนวคิด การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การเสริมเทคโนโลยี และการฝึกฝนบุคลากร บุคลากรของภาครัฐต้องมีสมรรถนะในการทำงานในหลายด้าน เช่น การสื่อสาร ความรู้ ทักษะ และความฉลาดรอบด้าน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะเหล่านี้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในการสร้างความสำเร็จสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยอาจมีข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุนและส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จอีก ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยังคงมีประเด็นที่ต้องดำเนินการศึกษาในครั้งต่อไป อาทิ วิธีการขั้นตอนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ รูปแบบของการจัดการความรู้

ที่ประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคตตามความคาดหวังของผู้วิจัย

3.2 ข้อเสนอแนะต่อยอดในการศึกษาหรือการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาขั้นตอนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

3.2.2 ควรศึกษาคุณภาพองค์ความรู้ที่เกิดจากความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3.2.3 ควรศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีประสิทธิภาพ





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ศูนย์วิทยบริการวชิรเวศน์

บรรณานุกรม

- กัณฑ์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์. (2564). วัฒนธรรมองค์การกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal. *วารสาร Journal of Modern Learning Development* ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 ประจำเดือน กันยายน – ตุลาคม 2564. หน้า 394.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ Organization Behavior and Organization Development*. ซีเอ็ดดูเคชั่น กรุงเทพฯ. หน้า 294.
- เขมิกา ตาคำ. (2560). “การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยบัณฑิตศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความรู้. หน้า 10-12.
- คิสตินาร์ จารุวัฒนาตระกูล. (2564). *ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายจังหวัด*. หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐกิจดิจิทัล คณะเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต. หน้า 13.
- ฉันท ธาดูทอง. (2559). *หลักการจัดการเรียนรู้*. เพชรเกษมการพิมพ์ 18/49 ถนนทรงพล ตำบลลำพญา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 28 และหน้า 42-52.
- เจนจิรา แขวงสารคาม. (2560). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตสวนหลวง*. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 13.
- จตุพร คลังวิสาร. (2562). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2”. มหาวิทยาลัยบูรพา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. หน้า 16.
- ฉวีวรรณ อุ่อรุณ. (2564). *แนวทางพัฒนาการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง*. หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. หน้า 10.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2562). หน่วยที่ 3 ระบบบริหารราชการและโครงสร้างส่วนราชการ. *ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ*. (หน่วยที่ 1-5). นนทบุรี : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 138 – 140.

- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ทฤษฎี วิธีปฏิบัติและนวัตกรรม Human resource management : theory practice and innovation. นนทบุรี :
โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
หน้า 337 – 339.
- ชุติมา ไวยสุรสิงห์ ลำปาง แม่นมาตย์ และปริญญา จินดาประเสริฐ. (2560).
“การสร้างความรู้ฝังแน่นกับการเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับองค์กร
: การพัฒนาวัสดุก่อสร้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจากขยะมูลฝอย” วารสารสารสนเทศ
ศาสตร์ ปีที่ 35 ฉบับที่ 2 (เมษายน – มิถุนายน 2560). หน้า 79-80.
- ฐานิญา ทักซิณ. (2562). “การจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา”.
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หน้า 11-12.
- จิตยารักษ์ อธิษฐ์กิริติยา. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร
ของผู้บริหารงานธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. หน้า 14.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ Management.. ซีเอ็ดยูเคชั่น :
กรุงเทพฯ หน้า 120-121.
- ณิชนน เชื้อปรารงค์ และธีรพจน์ เวศพันธ์. (2560). ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปีที่ 11
ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม – เมษายน 2560. หน้า 109-110.
- ทักษวดี พันแสน. (2561). สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักเรียนระดับชั้น
มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเทศบาล1 (สุขวิทยาการตั้งตรงจิต 15) จังหวัดยโสธร.
หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 13 – 14, หน้า 19.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2562). หน่วยที่ 14 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง.
ในประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง.
(หน่วยที่ 9-15). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 14-23 – หน้า 14-28.
- ไททัศน์ มาลา. (2561). การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance: NPG):
แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการจัดการปกครองท้องถิ่น. วารสารวไลยอลงกรณ์
ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่8 ฉบับที่1 มกราคม-เมษายน 2561
หน้า181 และหน้า 185.

- ธนรดา ภูมิรพีภร. (2563). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประกอบกิจกรรมการฝึกวิชาทหารของนักศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 4 โรงเรียนรักษาดินแดน ศูนย์การนักศึกษาวิชาทหาร*. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 12.
- ธีระพงษ์ สุพรรณคง. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์*. หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 15.
- ธีรศักดิ์ นรดี. (2562). *“รูปแบบการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6”*. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หน้า 20-22 หน้า 28 – 29 และหน้า 141.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้*. สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิชั่นพรินต์ แอนด์ มีเดีย (พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2551). หน้า 35 - 48.
- นภดล อารมณรัตน์. (2560). *การบริหารงานวิชาการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 45.
- นภา เหมือนปอง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี*. ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. หน้า 8 – 10.
- นวพร ทองประสม. (2560). *“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย”*. มหาวิทยาลัยนเรศวร หลักสูตรปริญญาบริหารดุขฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ. หน้า 60.
- บุญปัญญา ไชยศิลป์. (2560). *การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของวิทยาลัยครู สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. หน้า 9.

- ปณิธิ เจริญรักษ์. (2563). *แนวทางพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สุราษฎร์ธานี*. หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. หน้า 81 – 82.
- ประพนธ์ ผาสุกยัต. (2547). *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ*. สำนักพิมพ์ไผ่ไหม ครีเอทีฟ กรุ๊ป. 261/1 ถ.แสบปีแลนด์ คลองจั่น บางกะปิ กทม. 10240.
- ประภาพร พิมพ์พาศรีภิรมย์. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะบรรณารักษ์วิชาชีพ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยกระบวนการจัดการความรู้*. หลักสูตรปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม. หน้า 13 หน้า 104 หน้า 108 และหน้า 116-117.
- ปรานค์ทิพย์ กำเริ้ว. (2561). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สำนักงานชลประทานที่ 1 เชียงใหม่*. หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. หน้า 6.
- พงษ์พัฒน์ วอทอง. (2563). *การจัดการความรู้ส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. หน้า 40 และหน้า 152-153.
- พรอนันต์ แสนศรี. (2563). *อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของที่ทำกรปกครองอำเภอเกาะแก จังหวัดนครพนม*. หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. หน้า 16.
- พระพนมภรณ์ ฐานิสสร นายชาติรี เฟ็งท่า และพระมหาวัฒนา สุรจิตโต. (2563). “การจัดการความรู้ : กระบวนการพัฒนาคนและการพัฒนางาน”. คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตศรีล้านช้าง. *วารสาร Journal of Roi Kaensam Academi* ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกรกฎาคม – ธันวาคม 2563. หน้า 197 และหน้า 202.
- พระมหาประจักษ์ พนาลัย. (2563). *การเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี*. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. หน้า 16.

- พิชชาภา เกาะเต็น. (2563). *ผลกระทบของการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อความผูกพัน และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โตโยต้านครธน จำกัด. หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. หน้า 33 - 34.*
- พนิดา มากสมบัติ. (2560). “*การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*”. มหาวิทยาลัยบูรพา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. หน้า 13.
- พัชรินทร์ ขาวรุ่งเรือง. (2560). *การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความรอบรู้ สภาพปัญหา ปัจจัยที่มี อิทธิพล และแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมตามกรณีแวดล้อม มหาวิทยาลัยรังสิต. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ วิทยาลัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต. หน้า 2 และหน้า 268 – 270.*
- พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ และ สัจวร รัตนรักษ์. (2551). “*ลักษณะสำคัญขององค์กร”ชุดเครื่องมือ การพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ. (พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2551). หน้า 11 – 17.*
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย.
- พันเอกสิปปวัสน์ โมระกรานต์. (2561). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานสำหรับนายทหารชั้นประทวน กรณีศึกษา สำนักจิตวิทยา กรมกิจการ พลเรือนทหารบก. หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 41.*
- ภาคภูมิ มิ่งมิตร. (2560). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา. หลักสูตรดุขฎี บัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์. วารสาร ธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560). หน้า 3 - 10 และหน้า 13.*
- ภิญญาพัชญ์ แหวนนาค. (2560). *การนำเสนอแนวทางการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. หน้า 22.*

- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2554). *รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งความรู้และการจัดการความรู้*. สำนักพิมพ์ส่องสยาม 113-115 ถนนเฟื่องนคร ตรงข้ามวัดราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200. หน้า 95.
- มนันยา แก้วมุงคุณ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา* ปีที่ 15 ฉบับที่ 71 ตุลาคม – ธันวาคม 2561. หน้า 109.
- เยาวรัชชพร ประเสริฐ, เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, และสุพรรณ เสียนสลาย. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้. *วารสารการจัดการสมัยใหม่* ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม – มิถุนายน 2557. หน้า : 50 – 59.
- ลัดดาวัลย์ สำราญ, โสรยา สุภาพล, อมรรัตน์ พัดจันทิก และจิราพร พรหมภักดี. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย : ฉบับบัณฑิตศึกษา* ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562). หน้า 85-93.
- วรภัทร อาปะโม. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. หน้า 111 – 112.
- วรรษญา ศิริวัฒน์. (2559). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษากิจกรรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย”. *ทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเภทการวิจัยคณะ พุทธศักราช 2557*. หน้า 15, หน้า 43 และหน้า 154 - 155.
- วรรัตน์ วัฒนชนโนบล. (2563). “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ผ้าทอกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนชาติพันธุ์ไทยยวน กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศึกษา แบบ2.1. หน้า 14-15.
- วนิดา หมัดเบ็ญหมาน. (2562). *การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM*. (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). หน้า 7-8. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

- วิชญกร โยชน์เมืองไพร. (2561) “การจัดการความรู้สมัยใหม่ที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ ระดับชำนาญการ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 10”. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ หน้า 10.
- วิไลวรรณ เสออินทร์. (2561) “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา”. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. หน้า 33, หน้า 65-66 และหน้า 199-206.
- วีระ บัวผัน. (2563). รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1. หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. หน้า 23.
- วสุนธรา รตโนภาส และคณะ. (2558). ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความสุขของบุคลากรในสถานประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก. โครงการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้องค์กรสุขภาวะ Happy Workplace ภาคเหนือ ประจำจังหวัดตาก มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. น.25.
- ศตวรรษ กล้าดิษฐ์. (2560). สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตสายไฟฟ้า กรณีศึกษาบริษัท สายไฟฟ้าไทย – ยะซากิ จำกัด. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. หน้า 9.
- ศุทธิณี กองมูล. (2560). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ. หลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. หน้า 15.
- ศุภชัย ยาวะประภาช และปิยากร หวังมหาพร. (2562) หน่วยที่ 2 นโยบายสาธารณะ. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ. (หน่วยที่ 1-5). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. หน้า 89 – 91.
- ศุภวิทย์ ภาษิตนิรันดร์ และพญ.ญานี โชคสมงาม. (2564). KM Knowledge Management. สำนักพิมพ์วิช (ในเครือบริษัท วิช กรุ๊ป (ไทยแลนด์). 421/48 แขวงบางขุนศรี เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700. หน้า 15.

- สหัชช จิตมงคลทอง. (2562). “การจัดการองค์ความรู้พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครเสมือนจริง”.
วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ มรดกวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ หน้า 47.
- สชาติตรี สกลเศรษฐ์. (2561). “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ”. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หน้า 27.
- สุกฤษฎี อัญบุตร. (2560). “การจัดการความรู้ของส่วนกำลังรบ ลังกัดกองทัพอากาศ”.
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. หน้า 19, หน้า 39.
- สุพิณ เกชาคุปต์. (2562). หน่วยที่ 7 วัฒนธรรมองค์การ วิชาชีพนิยม และจรรยาบรรณ. ในประมวล
สาระชุดวิชาการบริหารองค์การ. (หน่วยที่ 1-7). นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 7-6 และหน้า 7-18.
- สายสุดา เตียเจริญ, ณัฏชา มณีวงศ์, อาทิตา นกอยู่. (2561). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้
เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร
ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. ทนุอดหนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัย
และพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2560 ภายใต้ชุดโครงการวิจัย
เรื่อง “การบริหารและการพัฒนาการจัดการแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร”. หน้า 20.
- สุจิรา สาหา. (2563) “การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย
สนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี”. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ หน้า 26.
- สุชาดา พุทธอวยชัย. (2563). ปัจจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อ
ต่อคุณภาพการศึกษา. หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล
คณะเศรษฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต. หน้า 18.
- สุดารัตน์ ศรีบระโทก. (2563). วัฒนธรรมองค์การและผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพ
การบริการผู้ป่วย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
หลักสูตรปริญญาเภสัชศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเภสัชกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. หน้า 16.
- สุทธารินี ฤทัยวัฒนา. (2563). สมรรถนะและตัวชี้วัดของบัณฑิตสาขาวิชานิติศาสตร์. หลักสูตรปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสยาม. หน้า 40.

- สุธรรม สิกขาจารย์. (2561). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา* *ขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน*. หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ทางสังคมศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง. หน้า 87.
- สุรมณ จันทร์เจริญ. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา. *วารสารสมาคมนักวิจัย ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2562*. หน้า 15-30.
- เสกสรรค์ สนวา ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวีไลลักษณ์ ขาวสะอาด. (2018). คุณลักษณะของผู้นำองค์กรภาครัฐสมัยใหม่. *วารสาร Vol.20 Special Issue (September-October) 2018-JHSSRRU*. หน้า 401 และหน้า403.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548) *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ พ.ศ. 2548*.การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งความรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. หน้า 4-8.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2564) *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565*. 59/1 ถนนพิษณุโลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300. หน้า 46- 56.
- _____. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 Public Sector Management Quality Award*. (พิมพ์ครั้งแรก) กันยายน 2557. น.88.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิชั่น พรินต์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2563). “*แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน*”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน.
- _____. (2565). “*แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 3.
- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2565). “*รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 186-187.

- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (2565). “แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 3.
- _____. (2564). “รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 243-245.
- _____. (2563). “แบบเสนอผลงานเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดดีเด่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 23 - 24.
- _____. (2557). “รายงานผลการดำเนินงาน ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557”. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 16.
- _____. (2554). “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน” สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 48-49.
- _____. (2554). “บทบาทของนักวิชาการวัฒนธรรมในจังหวัดแม่ฮ่องสอน” สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน. หน้า 87-88.
- องค์ดาโลกลามะ และ ลอเรนซ์ แวน แดน มิวเซนเบิร์ก. ศมน สุวรรณรัตน์ (แปล). (2552). *THE LEADER'S WAY* วิธีแห่งผู้นำ. สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์ เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์. หน้า 77 - 79.
- อดิگانต์ โชติสวัสดิ์. (2560). “โปรแกรมการจัดการความรู้ของครูด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24”. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หน้า 9-11.
- อภิญา พนารักษ์. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพรเขต 2*. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. หน้า 17.

- อาภามาส นิโกรธา. (2561). “การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา”. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร หน้า 26-28, หน้า 41.
- อนันต์ ชูยิ่งสกุลทิพย์. (2562). ระบบการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. หน้า 14.
- เอกลักษณ์ เอี่ยมประดิษฐ์. (2562). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครปฐม”. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หลักสูตรปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกบริหารโรงพยาบาล สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. หน้า 16 และหน้า 68.
- ไอลตา สุขสี. (2563). “แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า)”. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. หน้า 14, หน้า 19-20.
- Abdulaziz Alshahrani. (2018). Critical Success Factors of Knowledge Management in Higher Education Institutions: A Comparative Study between Western Sydney University in Australia and King Fahd Security College in Saudi Arabi. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy School of Business Western Sydney University. p.19
- A H Zain and Y Latief. (2020). Evaluation of the maturity level and critical success factors in the implementation of knowledge management in the national private construction service company in Indonesia. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. CIEVE 2019 IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 830 (2020) 022039 IOP Publishing doi:10.1088/1757-899X/830/2/022039. p.2.
- Azizah Nurfauziah Yusril and Evy Nurmiati. (2021). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION. Program Studi Sistem Informasi 12 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. JITK (JURNAL ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI KOMPUTER). VOL. 6. NO. 2 FEBRUARY 2021. P-ISSN; 2685-8223 | E-ISSN;2527-4864 DOI: 10.33480 /jitek.v6i2.1929

- Diana C.Pheysey. (1993). Organizational cultures .The Taylor & Francis e-Library, 2003. Simultaneously published in the USA and Canada by Routledge 29 West 35th Street, New York, NY 10001. P. 18-19.
- Emad Abu-Shanab, E. and Issa Shehabat. (2018). The influence of knowledge management practices on e-government success A proposed framework tested. *Transforming Government: People, Process and Policy* Vol. 12 No. 3/4, 2018 pp. 286-308 Emerald Publishing Limited 1750-6166 DOI 10.1108/TG-02-2018-0016. p.290.
- Eric Schmidt and Jared Coben (2010). *The Digital Disruption - Connectivity and the Diffusion of Power* : 89 Foreign Aff. p.75.
- Fitri Hariati and RR. Forijati. (2022). Knowledge Management in Micro Enterprises as One of the Key Success Factors in Business Management Mila. *Management Study Program, Postgraduate, Nusantara University of PGRI Kediri, Indonesia International Journal of Advances in Engineering and Management (IAEM)* Volume 4, Issue 5 May 2022, DOI: 10.35629/5252-040526912695 Impact Factor value 7.429 | ISO 9001: 2008 Certified Journal. p. 2695.
- Inês Onofre and Inês Onofre. (2021). Implementation of a Knowledge Management Strategy: Reflections and Critical Success Factors. Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism (DEGEIT), Institute of Electronics and Informatics Engineering of Aveiro (IEETA), Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism (DEGEIT) University of Aveiro. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* Singapore, March 7-11, 2021. IEOM Society International. p.4730.
- Michael J. Marquardt. (2002). *Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Published by Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc., 3803 East Bayshore Road, Palo Alto, CA 94303; 800-624-1765. P. 111-118.

- Mila Kavalić, Milan Nikolić, Dragica Radosav, Sanja Stanisavljev and Mladen Pećujlija. (2021). Article Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability. Technical Faculty "Mihajlo Pupin", University of Novi Sad, 23 000 Zrenjanin, Serbia; Faculty of Technical Science, University of Novi Sad, 21 000 Novi Sad. *Sustainability* 2021, 13, 1497. P.2-3.
- Muhammad Richo Rianto, Farida Jasfar and Willy Arafah. (2021). Mediating Effect of Organization Learning on the Relationship Between Strategic Change, Knowledge Management and Transformational Leadership ; Case of Indonesia Islamic Banks. Faculty of Economics and Business, Bhayangkara Jakarta Raya University, Jakarta, Indonesia 2,3. Faculty of Economics and Business Trisakti University, Jakarta, Indonesia. *Journal of Economic Development, Environment and People* Volume 10, Issue 3, 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.26458/jedep.v10i3.697>. P.31.
- Olivier Serrat. (2017). Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Asian Development Bank Mandaluyong Philippines Additional material to this book can be downloaded from <http://extras.springer.com>. ISBN 978-981-10-0982-2 ISBN 978-981-10-0983-9 (eBook) DOI 10.1007/978-981-10-0983-9 Library of Congress Control Number: 2016943039 © Asian Development Bank 2017. This book is published open access. P.59.
- Peter M. Senge. (1990). THE FIFTH DISCIPLINE THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION. ISBN 0-385-26095-4 Copyright © 1990 by Peter M. Senge Introduction to the Paperback Edition and Some Tips for First-Time Readers copyright © 1994 by Peter M. Senge All Rights Reserved Printed in the United States of America. PUBLISHED BY DOUBLEDAY a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 1540 Broadway, New York, New York 10036.
- Peyman Akhavan, Mostafa Jafari, and Mohammad Fathian. (2005). Exploring the Failure Factors of Implementing Knowledge Management System in the Organizations. Department of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran. P.7.

- PIA-MARIA THOREN. (2017). Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees). COPYRIGHT © 2017 PIA-MARIA THOREN All rights reserved. ISBN: 978-1-61961-626-4.
- Ron Young. (2020). ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. APO Knowledge Management Facilitators' Guide. Revised edition published in Japan by the Asian Productivity Organization 1-24-1 Hongo, Bunkyo-ku Tokyo 113-0033, Japan www.apo-tokyo.org. P. 103 – 123.
- Rosnah ISHAK and Mahaliza MANSOR. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. Eurasian Journal of Educational Research 85 (2020) 169-184 © 2020 Ani Publishing Ltd. All rights reserved. p.170.
- Suresh Renukappa, Subashini Suresh, Saeed Al Nabt, Redouane Sarrakh and Khaled Algahtani. (2020). An ISM Approach to Evaluate Critical Success Factors for Knowledge Management in the Kingdom of Saudi Arabia. Harnessing Knowledge, Innovation and Competence in Engineering of Mission Critical Systems Edited by Ali G. Hessami. Published in London, United Kingdom. © The Editor(s) and the Author(s) 2020 The rights of the editor(s) and the author(s) have been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988. All rights to the book as a whole are reserved by INTECHOPEN LIMITED. P.79.
- Tahira Nazir, Muhammad Umer and Samina Nawab. (2018). What are Success Factors of Knowledge Management and their Impact on the Performance of officers of Banks in Pakistan. COMSATS Institute of Information and Technology, Pakistan, The Business and Management Review, Volume 9 Number 3. 7th International Conference on Business and Economic Development (ICBED), 9-10 April 2018, NY, USA pp. 465-465.
- https://www.amazon.com/Agile-People-ApproachMotivated-Employees/dp/1619616254/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1508176360&sr=8-1&keywords=agile+people
- <https://blog.ourgreenfish.com/th/digital-disruption-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3-business>
- <https://chiefmarket.blogspot.com>

<https://www.dga.or.th/about-us/dgalaw/dga-about-law/page/4/>
<https://www.dga.or.th/about-us/our-history/>
<https://dictionary.orst.go.th/>
<https://doi.org/10.3390/su13031497> <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
<https://drpiyanan.com/2021/12/10/3d-leadership-model-reddin/>
<https://www.epiloguesystems.com/blog/key-differences-between-digital-disruption-and-digitaltransformation/>
<https://experience.dropbox.com/th-th/resources/breaking-down-silos-between-teams>
<https://www.gotoknow.org/posts/376994>
<https://www.gotoknow.org/posts/645277>
<https://heionline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/fora89&div=97&id=&page=ราชกิจจานุเบกษา ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี>
<https://ignitetech.com/softwarelibrary/knova>
www.ijaem.net ISSN: 2395-5252
<http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm>
<https://www.m-culture.go.th/maehongson/main.php?filename=index>
https://www.m-culture.go.th/mculture_th60/article_attach/article_fileattach_20200505120220.pdf
<https://www.mdes.go.th/law/detail/4994-%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%84%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%8E%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2>
<https://mgtsoci.stou.ac.th/blog/2021/03/07/seci-model/>
<https://office.dpt.go.th/>
http://phatrasamon.blogspot.com/2009/01/blog-post_3540.html
http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th>
www.ratchakitcha.soc.go.th
<https://www.simplilearn.com/digital-disruption-article>
<https://thedigitaltips.com/blog/marketing/digital-disruption/>

<http://ssrn.com/abstract=2188273>

<https://teachme-biz.com/blog/breaking-down-silos-between-teams/>

<http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%BB33/%BB33-2a-9998-update.pdf>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขต



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

มหาวิทยาลัยสุรินทร์

สุรินทร์วิทยาคาร

แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)
สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน
และหัวหน้ากลุ่มงาน ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

สัมภาษณ์ วัน..... ที่ เดือน พ.ศ.

เวลา.....สถานที่.....

คำชี้แจง แบบคำถามการสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำอธิบายนิยามศัพท์

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ของข้อมูล ชุดข้อมูลความรู้ องค์ความรู้ ซึ่งอยู่ในรูปแบบกระดาษ เอกสาร หนังสือ การบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตหรืออยู่ติดตัวบุคลากรขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรขององค์กร และสามารถนำไปเป็นต้นแบบ เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ขององค์กรได้ ประกอบด้วย

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะ Personal mastery หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ของบุคคล ผู้ที่มีความเข้าใจรู้ถึงความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะของตนเองที่มีอยู่สูงเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าบุคคลอื่น
2. พื้นฐานด้านจิตใจ Mental models หมายถึง ตัวแบบหรือรูปแบบของความศรัทธา ความเชื่อที่ฝังอยู่ในจิตใจส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกสู่ภายนอก

3. การร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ Building shared vision หมายถึง การสร้างภาพ สร้างรูปแบบในอุดมคติ ด้วยการกำหนดเป้าหมายหรือจุดหมายขององค์กรร่วมกันของบุคลากรขององค์กรในอนาคต

4. การเรียนรู้แบบเป็นทีม Team learning หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้แบบหมู่คณะ หรือการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยน การสื่อสารถ่ายโอนส่งต่อข้อมูลความรู้ระหว่างกันและกันในหมู่คณะ

5. การคิดเชิงระบบ Systems thinking หมายถึง กระบวนการคิดซึ่งเป็นระบบ ครอบคลุมภาพรวมขององค์กรในระยะยาวโดยใช้องค์ความรู้เชื่อมสัมพันธ์กับการดำเนินงานเพื่อเกิดความเข้าใจส่งผลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุส่งผลทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้มีลักษณะอำนาจอิทธิพลพิเศษในพฤติกรรมการแสดงออก สามารถ จูงใจ โน้มน้าว สมาชิกกลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตามด้วยความยินยอมอย่างเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสมาชิกกลุ่มหรือบุคคล

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นแบบแผน แบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรในลักษณะการประพฤติปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา

3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บรวบรวม ข้อมูล ข้อความ สัญลักษณ์ ข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาประมวลผล รับส่ง เผยแพร่ สื่อสารแลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ทั้งระบบออฟไลน์และระบบออนไลน์

4. โครงสร้างการจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการระบบโครงสร้างขององค์กร เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งกำหนดเป็นความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขึ้นโดย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน เกิดองค์ความรู้ขึ้น

5. สมรรถนะบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะในตัวของบุคลากร เป็นความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ซึ่งอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกทางพฤติกรรม แต่สามารถผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง ลักษณะกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยการรวบรวม การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการเผยแพร่ ความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นรูปแบบ ขั้นตอนวิธีการ แนวทางการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรได้

โดยแบ่งรายละเอียดการสัมภาษณ์ ออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป มีรายละเอียดดังนี้

ชื่อ สกุล อายุ ปี
 ระดับอุดมศึกษาสูงสุด..... อายุราชการ ปี
 ตำแหน่ง ระดับ.....
 มีหน้าที่รับผิดชอบ.....

 ประวัติการรับราชการ.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีรายละเอียดดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็น หรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ของข้อมูล ชุดข้อมูลความรู้ องค์กรความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบกระดาษ เอกสาร หนังสือ การบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตออนไลน์ หรืออยู่ติดตัวบุคลากรขององค์กร ที่มีอยู่ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2. ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จสำหรับบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง ผู้มีลักษณะอำนาจอิทธิพลพิเศษในพฤติกรรม การแสดงออกสามารถ จูงใจ โน้มน้าว สมาชิกกลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตามด้วยความยินยอมอย่างเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสมาชิกกลุ่มหรือบุคคล

2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นแบบแผน แบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรในลักษณะการประพฤติปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา

.....

.....

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูล ข้อความ สัญลักษณ์ ข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาประมวลผล รับส่ง เผยแพร่ สื่อสาร แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ทั้งระบบออฟไลน์และระบบออนไลน์

.....

.....

2.4 โครงสร้างการจัดการความรู้ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการระบบโครงสร้างขององค์กร เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งกำหนดเป็นความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน เกิดองค์ความรู้ขึ้น

.....

.....

2.5 สมรรถนะบุคลากร ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะในตัวองเป็นความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ซึ่งอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกทางพฤติกรรม แต่สามารถผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง หรือข้อเสนอแนะ สำหรับการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างไร ให้ประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำ

.....

.....

3.2 วัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

.....

.....

3.4 โครงสร้างการจัดการความรู้

.....

.....

3.5 สมรรถนะบุคลากร

.....

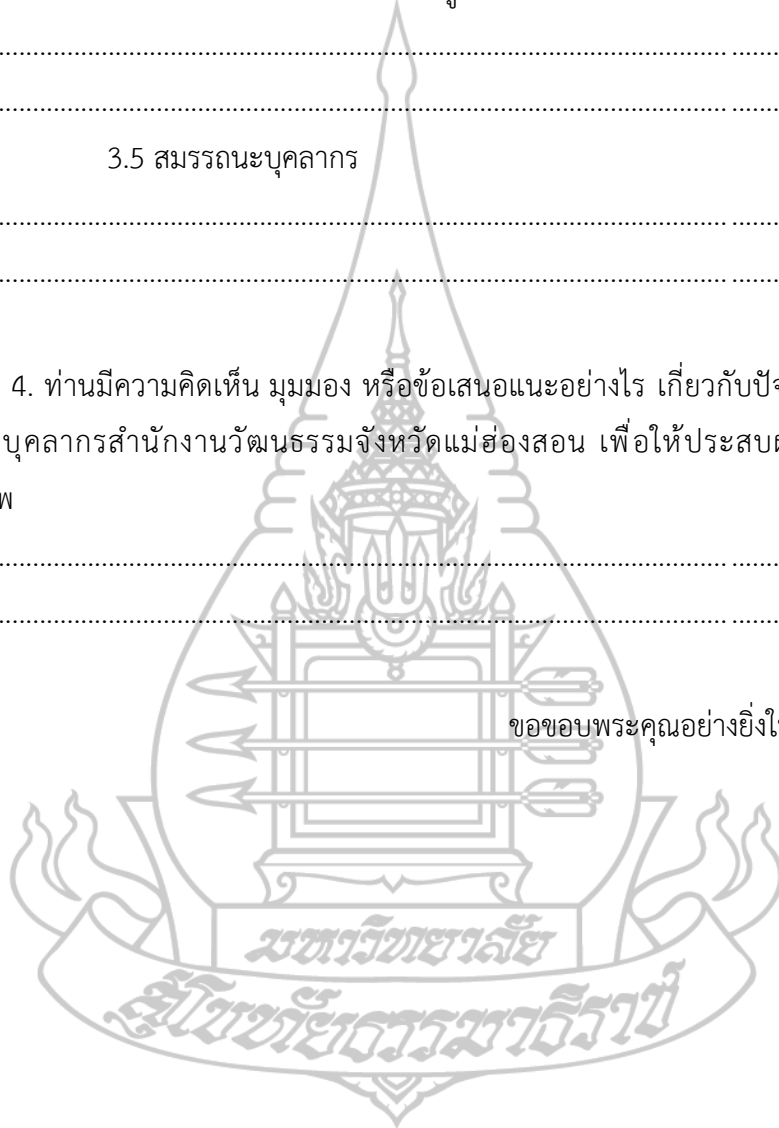
.....

4. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง หรือข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการให้สัมภาษณ์



แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)
สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้ดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย
ประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่..... วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ.....
เวลา.....สถานที่.....

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม)

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑				
๒				
๓				
๔				
๕				
๖				
๗				
๘				
๙				
๑๐				

คำชี้แจง แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) นี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวการสนทนาในการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
2. เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน
วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

คำอธิบายนิยามศัพท์

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการขององค์กรในการดำเนินการ รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ของข้อมูล ชุดข้อมูลความรู้ องค์กรความรู้ ซึ่งอยู่ในรูปแบบกระดาษ เอกสาร หนังสือ การบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตออนไลน์ หรืออยู่ติดตัวบุคลากรของ องค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรขององค์กร และสามารถนำไปเป็นต้นแบบ เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ขององค์กรได้ ประกอบด้วย

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะ Personal mastery หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ของบุคคล ผู้ที่มีความเข้าใจรู้ถึงความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะของตนเองที่มีอยู่สูงเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าบุคคลอื่น

2. พื้นฐานด้านจิตใจ Mental models หมายถึง ตัวแบบหรือรูปแบบของความศรัทธา ความเชื่อที่ฝังอยู่ในจิตใจส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกสู่ภายนอก

3. การร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ Building shared vision หมายถึง การสร้างภาพ สร้างรูปแบบในอุดมคติ ด้วยการกำหนดเป้าหมายหรือจุดหมายขององค์กรร่วมกันของบุคลากรขององค์กร ในอนาคต

4. การเรียนรู้แบบเป็นทีม Team learning หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้แบบหมู่คณะ หรือการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยน การสื่อสารถ่ายโอนส่งต่อข้อมูลความรู้ระหว่างกันและกัน ในหมู่คณะ

5. การคิดเชิงระบบ Systems thinking หมายถึง กระบวนการคิดซึ่งเป็นระบบ ครอบคลุมภาพรวมขององค์กรในระยะยาวโดยใช้องค์ความรู้เชื่อมสัมพันธ์กับการดำเนินงานเพื่อเกิด ความเข้าใจส่งผลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุส่งผลทำให้ การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้มีลักษณะอำนาจอิทธิพลพิเศษในพฤติกรรมแสดงออก สามารถ จูงใจ โน้มน้าว สมาชิกกลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตามด้วยความยินยอมอย่างเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสมาชิกกลุ่มหรือบุคคล

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นแบบแผน แบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรในลักษณะการประพฤติปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา

3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บรวบรวม ข้อมูล ข้อความ สัญลักษณ์ ข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาประมวลผล รับส่ง เผยแพร่ สื่อสาร แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ทั้งระบบออฟไลน์และระบบออนไลน์

4. โครงสร้างการจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการระบบโครงสร้างขององค์กร เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งกำหนดเป็นความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน เกิดองค์ความรู้ขึ้น

5. สมรรถนะบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะในตัวของบุคลากร เป็นความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ซึ่งอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกทางพฤติกรรม แต่สามารถผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง ลักษณะกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การรวบรวม การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการเผยแพร่ ความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นรูปแบบ ขั้นตอนวิธีการ แนวทางการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรได้

โดยแบ่งประเด็นหัวข้อสนทนา ดังต่อไปนี้

1. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

.....

2. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่จะสามารถทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ

.....

3. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร สำหรับปัจจัยการจัดการความรู้
ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำ

.....
.....

3.2 วัฒนธรรมองค์กร

.....
.....

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

.....
.....

3.4 โครงสร้างการจัดการความรู้

.....
.....

3.5 สมรรถนะบุคลากร

.....
.....

4. ท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัย
ในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังต่อไปนี้

4.1 ภาวะผู้นำ

.....
.....

4.2 วัฒนธรรมองค์กร

.....
.....



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือสำหรับความ
สอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๗๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
(ดร.ธรรต ศรีรัตนบัลล์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพิสิทธิ์ สุภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับ
หลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา
เครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการ
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๗๔๘-๘๓๓๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๘๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อรุณี อินเทพ
(หัวหน้าสำนักงาน สำนักวิชาบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพิสิทธิ์ สุภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับ
หลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา
เครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการ
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๗๘๘-๘๓๓๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๙๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
(คุณประเสริฐ ประดิษฐ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพิสิทธิ์ สุภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิเศษชัย
ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับ
หลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา
เครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการ
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๗๙๘-๘๓๓๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ค
ตารางการพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิด
การวิจัย (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ



การพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ธรรต ศรีรัตนบัลล์ รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง

ตารางการหาค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความถาม	ค่า IOC	คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
1	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
2	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร	0	ควรปรับข้อความ(ข้อความ) เพื่อบรรเทาปัญหาที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ เกิดความสับสน	
3	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร กับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ	1		
4	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ	1		
5	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีประสิทธิภาพ	1		

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม - ข้อความที่ 2 ควรปรับข้อความที่ 2 และข้อความที่ 3

หรือ/หรือ ปรับข้อความที่ 2 และข้อความที่ 3

- ควรปรับข้อความ ข้อ 2 เพิ่มเช่น จากตัวอักษร 7 ตัวลงเป็น 6 ตัว

5 ข้อนี้
/เครื่องมือที่ 2...

- ควรปรับข้อความที่ 2 และข้อความที่ 3

เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่สับสน

-2-

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
1	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรในเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1	คำว่า "ในเรื่อง" อาจปรับเป็น "เกี่ยวกับ" หรือ "เกี่ยวกับเรื่อง"	
2	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรในเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ	1		
3	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากรสำหรับการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
4	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากรสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
5	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
6	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอื่นๆ ใดๆ เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม - คำว่า "ทุกท่าน" อาจปรับเป็น ท่าน ก/ส.
- ควรปรับ คม ข้อความ ๑๐๐ เพื่อใช้ถามได้มากขึ้น โดยปรับคำถามเป็น

การพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.อรุณี อินเทพ หัวหน้าสำนักงานสำนักวิชาบัญชี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง
ตารางทาค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความ	ค่า IOC	คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
1	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
2	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร	0	-ควรแยกคำถามเป็นประเด็นตามปัจจัย เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์	
3	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญ ของ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร กับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ	1		
4	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ	1		
5	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีประสิทธิภาพ	1		

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

/เครื่องมือที่ 2...

-2-

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
1	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร ในเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
2	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร ในเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประสบความสำเร็จ	1		
3	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร สำหรับการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
4	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร สำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
5	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการสร้างความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
6	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอื่นๆ ใดๆ เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....
.....
.....

การพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

ของผู้ทรงคุณวุฒิ นายประเสริฐ ประดิษฐ์ ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวัฒนธรรม

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง

ตารางการหาค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยากรกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
1	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
2	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร	1		
3	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญของ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร กับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ	1		
4	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบความสำเร็จ	1		
5	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้มีประสิทธิภาพ	1		

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....

.....

.....

/เครื่องมือที่ 2...

-2-

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ	หมายเหตุ
1	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรในเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
2	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรในเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบความสำเร็จ	1		
3	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากรสำหรับการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
4	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากรสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
5	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		
6	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอื่นๆอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1		

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....

ภาคผนวก ง

ผลการพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (ค่า IOC)

ของผู้ทรงคุณวุฒิ



ผลการพิจารณาเครื่องมือสำหรับความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิด

การวิจัย

(ค่า IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ประเมิน 3 ระดับ

คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง

ตารางการหาค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามกับกรอบแนวคิดการวิจัย (IOC)

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยากรกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนนรวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1	1	1	3	1	สามารถใช้เป็นข้อความคำถามได้
2	ท่านมีความคิดเห็นหรือมุมมองอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร	0	0	1	1	0.33	ไม่สามารถใช้เป็นข้อความคำถามได้

ลำดับ	ข้อความถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนน รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
3	ท่านมีความคิดเห็นหรือ มุมมองอย่างไร เกี่ยวกับ ความสำคัญของ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร กับ การจัดการความรู้ของ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ประสบ ความสำเร็จ	1	1	1	3	1	สามารถใช้ เป็น ข้อความถามได้
4	ท่านมีความคิดเห็นหรือ มุมมองอย่างไร เกี่ยวกับ วิธีการหรือแนวทางการ จัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอนให้ประสบ ความสำเร็จ	1	1	1	3	1	สามารถใช้ เป็น ข้อความถามได้
5	ท่านมีความคิดเห็นหรือ มุมมองอย่างไร เกี่ยวกับ ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในการ สนับสนุนการจัดการความรู้ ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1	สามารถใช้ เป็น ข้อความถามได้

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนนรวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร ในเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1	1	1	3	1	สามารถใช้เป็นข้อความคำถามได้
2	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร ในเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	สามารถใช้เป็นข้อความคำถามได้
3	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร สำหรับการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1	1	1	3	1	สามารถใช้เป็นข้อความคำถามได้

ลำดับ	ข้อความถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ			คะแนน รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
4	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะ อย่างไร เกี่ยวกับความสำคัญ ของปัจจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร โครงสร้างการ จัดการความรู้ และสมรรถนะ บุคลากร สำหรับการจัดการ ความรู้ของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอน	1	1	1	3	1	สามารถใช้ เป็น ข้อความถามได้
5	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะ อย่างไร เกี่ยวกับวิธีการหรือ แนวทางการสร้างความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดแม่ฮ่องสอน	1	1	1	3	1	สามารถใช้ เป็น ข้อความถามได้
6	ทุกท่านมีความคิดเห็น มุมมอง และข้อเสนอแนะ อื่นๆ อย่างไร เกี่ยวกับเรื่อง การจัดการความรู้ ของบุคลากรของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	1	1	1	3	1	สามารถใช้ เป็น ข้อความถามได้

คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ดร.ธรรศ ศิริรัตนบัลล์ รองผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนาจการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. **คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ :** คำถามลำดับที่ 2 ควรปรับข้อความ (ข้อความ) เพราะจำทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความสับสน
2. **ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม :**
 - ข้อคำถามแต่ละข้อควรปรับการเรียงประโยค หลายข้อมีข้อความที่ทำให้ผู้อ่านอาจสับสน
 - ควรมีคำถามย่อย เพิ่มเติมจะทำให้การได้มาซึ่งข้อมูลมีความละเอียดชัดเจนขึ้น
 - ควรมีข้อ/คำอธิบายเกี่ยวกับคำนิยามของ “การจัดการความรู้” ในประเด็นต่างๆ เพื่อให้ผู้ตอบคำถามเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. **คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ :** คำถามทุกลำดับ คำว่า “ในเรื่อง” อาจปรับเป็น “เกี่ยวกับ” หรือ “เกี่ยวกับเรื่อง”
2. **ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม :**
 - คำว่า “ทุกท่าน” อาจปรับเป็น “ท่าน” ก็ได้
 - ควรเพิ่มเติมข้อความย่อย เพื่อให้การได้มาซึ่งข้อมูลมีความชัดเจนขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ดร.อรุณี อินเทพ หัวหน้าสำนักงานสำนักวิชาบัญชี (ปัจจุบันสังกัด สำนักวิชา รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ย้ายตัดโอนมาเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2566) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนาจการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. **คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ :** คำถามลำดับที่ 2 ควรแยกคำถามเป็นประเด็นตามปัจจัย เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์
2. **ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม :** -

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ : -
2. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม : -

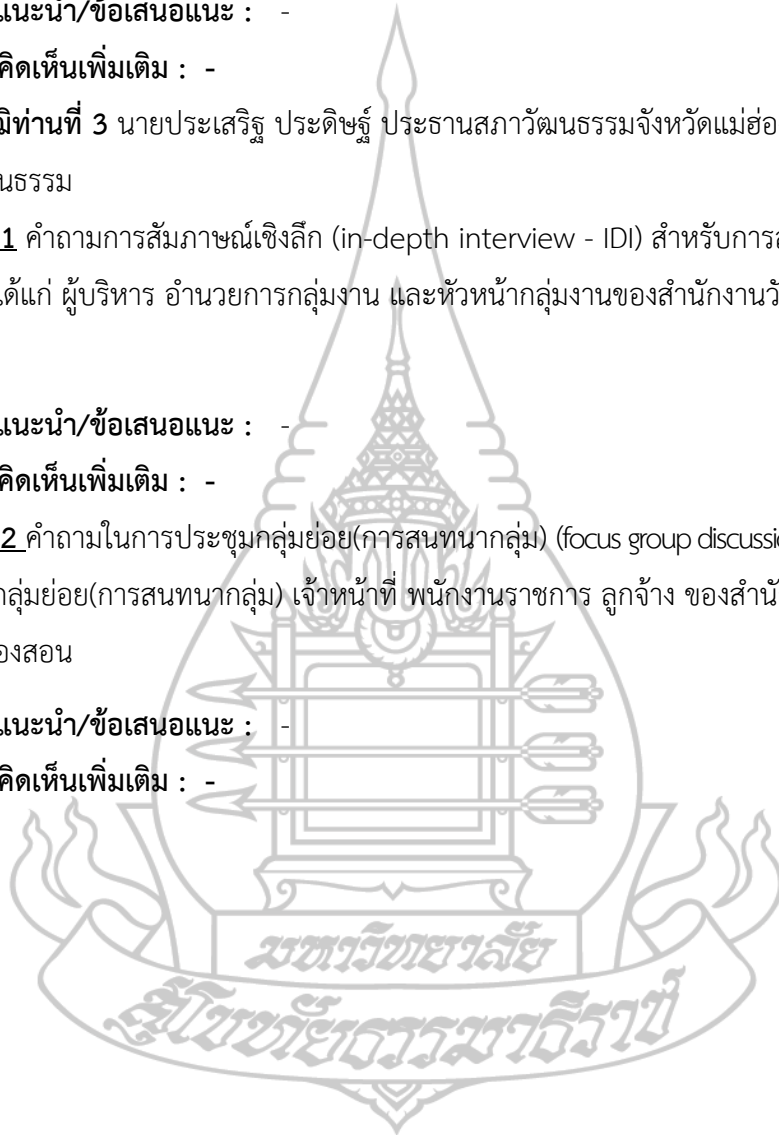
ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 นายประเสริฐ ประดิษฐ์ ประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวัฒนธรรม

เครื่องมือที่ 1 คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ : -
2. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม : -

เครื่องมือที่ 2 คำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD) สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะ : -
2. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม : -





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทดลองใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหิให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
(คุณหน่อแก้ว อุดโน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพิสิทธิ์ สุภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน
การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
กิตติพงษ์ เกียรติวิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัย
ที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษา
โดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๗๙๘-๘๓๓๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๖๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
(นางเบญจมาศ บุญเทพ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพิสิทธิ์ สุภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล
ทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๗๔๘-๘๓๓๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๑๑



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สำนักนาง้งท้าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพิสิทธิ์ สุภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล
ทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๑-๗๕๘-๘๓๓๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒




ภาคผนวก ข
รายละเอียดข้อผู้ให้ข้อมูลวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ 1

แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)
สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนาจการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน


ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย
สัมภาษณ์ วันพุธ ที่ 15 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 เวลา 11.30-12.00 น.
สถานที่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
ผู้ให้สัมภาษณ์

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1	นางเกษรินทร์ กาสนันท์	ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวัง ทางวัฒนธรรม	

เครื่องมือการวิจัยที่ 1

แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)
สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนาจการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย
สัมภาษณ์ วันศุกร์ ที่ 17 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 เวลา 17.00-17.23 น.
สถานที่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1	นางสาวเวรกา วรรณรัฐ	รักษาการ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม	




เครื่องมือการวิจัยที่ 1

แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)
สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

สัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ที่ 23 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 เวลา 12.25 - 13.00 น.

สถานที่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1	นางเบญจมาศ บุญเทพ	วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน	


เครื่องมือการวิจัยที่ 1

แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)
สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มงาน
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

สัมภาษณ์ วันพุธที่ 1 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2566 เวลา 09.25 - 09.50 น.

สถานที่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1	นายธนกิจ สุภาแก้ว	หัวหน้ากลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน	



เครื่องมือการวิจัยที่ 2

แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)
สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้ดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

ประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 1 วัน... ๑๕... ที่ 3 เดือน... มีนาคม... พ.ศ. ๒๕๖๕

เวลา... ๐๙.๐๕... สถานที่... กองส่งเสริมงานศิลปวัฒนธรรม สำนักวัฒนธรรม

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม)

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑	นางพจนนภา นามบุตร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี		
๒	นาย พจนนภา นามบุตร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี		
๓	นายพิสิทธิ์ สุภา	ผู้วิจัย		
๔	นายอภิรักษ์ นามบุตร	นักบริหารวัฒนธรรม		
๕	นายอภิรักษ์ นามบุตร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี		
๖	นายอภิรักษ์ นามบุตร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี		
๗	นายอภิรักษ์ นามบุตร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี		
๘	นายอภิรักษ์ นามบุตร	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพิธี		
๙	นายอภิรักษ์ นามบุตร	นักบริหารวัฒนธรรม		
๑๐				



เครื่องมือการวิจัยที่ 2




แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)
สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้ดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

ประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 2 วัน อังคาร ที่ 21 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566

เวลา 17.00 สถานที่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม)

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑	นางสาววิธานภรณ์ ใจดี	นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ		
๒	นางสาวชลพรธรรณ แสงสุรีย์โช	นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ		
๓	นางสาว นนทิพย์ เทนธ์กิจ	นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ		
๔				
๕				
๖				
๗				
๘				
๙				
๑๐				



เครื่องมือการวิจัยที่ 2

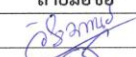

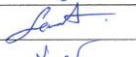
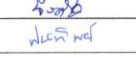

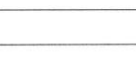
แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)
สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้ดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

ประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 3 วันจันทร์ที่ 27 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2566

เวลา 14.50 น. สถานที่ ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม)

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑	พงศ์ไกรวรรณ นนสุวรรณ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ		
๒	วณิชชัชกร ๒๕๖๖๐๓๓	นักวิชาการโขนและนาฏศิลป์		
๓	พลาภาณัติ ๒๕๖๖๐๓๓	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ		
๔	นายธานีชัย ธีรภักดิ์	ผู้อำนวยการศูนย์วัฒนธรรม		
๕	นายอภิรักษ์ อภิรักษ์	พนักงานขับรถ		
๖	ร.จ. พันทิพย์ อึ้งอภินันท์	เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์		
๗				
๘				
๙				
๑๐				



เครื่องมือการวิจัยที่ 2

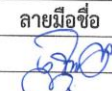
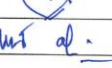

แบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)
สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ชื่อผู้ดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) นายพิสิทธิ์ สุภา ผู้วิจัย

ประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 4 วันอังคารที่ 11 เดือน เมษายน พ.ศ. 2566

เวลา 13.00 น. สถานที่ ห้องประชุมศูนย์วัฒนธรรมใต้พระธาตุดอยมู

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม)

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑	นายเจตพวดี วิไลกุล	นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ		
๒	นางพิมพ์ผ่อง วิภากิจ	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน		
๓	นาย วันชัย สาทู	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	นาย อ. .	
๔	นาย พิเศษ นอนงเดรัมย์	4		
๕	นาย พงศ ฟูกันตพันธ์	พนักงานขับรถ	พ. ร	
๖	นาย อธิชา เป็ญจ	พนักงานขับรถ 6 ล้อ	อ. อธิชา	
๗	นาย อธิชา ธรรมสิริวัฒน	นักวิชาการวัฒนธรรม	อ. อธิชา	
๘				
๙				
๑๐				



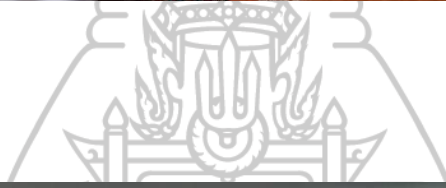


ภาคผนวก ณ

ภาพการทดลองใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล



การนำเครื่องมือออกทดลองใช้กับหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีบริบทขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน
ณ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดแม่ฮ่องสอน



การนำเครื่องมือออกทดลองใช้กับหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีบริบทขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน
ณ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดแม่ฮ่องสอน



ภาคผนวก ญ

ภาพการลงพื้นที่จริงในการเก็บข้อมูล



การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI)
 สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร อำนวยการกลุ่มงาน
 และหัวหน้ากลุ่มงาน ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



การประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)

สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



การประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)

สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



การประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) (focus group discussion - FGD)
สำหรับการประชุมกลุ่มย่อย(การสนทนากลุ่ม) เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง
ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพิสิทธิ์ สุภา
วัน เดือน ปี เกิด	11 พฤษภาคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏเชียงราย พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
ตำแหน่ง	นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ

