



ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา

ภาณุภูมิ มิ่งมิตร

คณบดีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
และผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกิจการพิเศษ สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

pakpoom@parliament.go.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภาไทย โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นหลังการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ในการศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการรัฐสภาสามัญที่เป็นนักวิเทศสัมพันธ์ จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 50 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ของรัฐสภา คือ ภาวะผู้นำ / ผู้นำในการจัดการความรู้ ส่วนกลุ่มปัจจัยสำคัญรองลงมา คือ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย โครงสร้างองค์การและแรงจูงใจ และกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรวัด และกระบวนการ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ถือเป็นปฐมบทในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในหน่วยงานอื่นๆ ได้ต่อไป

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ รัฐสภาไทย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำ



ความนำ

รัฐสภา เป็นองค์การของรัฐที่ใช้อำนาจนิติบัญญัติ อันเป็นอำนาจหนึ่งในสามอำนาจอธิปไตย ตามทฤษฎีการแบ่งแยกอำนาจของฝั่งตะวันตก โดยคณิน บุญสุวรรณ (2556: 23) ให้ความหมาย “รัฐสภา” ว่าเป็นระบบการเมืองในระบอบประชาธิปไตยซึ่งอิงสถาบันรัฐสภาเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนการบริหารและควบคุมความเป็นไปของประเทศ ในความหมายนี้ คณิน ย้ำว่า รัฐสภานี้เป็นระบบการเมืองที่ใช้กันในประเทศประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งมีรัฐสภาอังกฤษเป็นต้นแบบให้แก่ประเทศอื่นๆ เช่น ประเทศในแถบสแกนดิเนเวีย ญี่ปุ่น และไทย

ในการบริหารจัดการการแบ่งส่วนราชการของรัฐสภาไทยนั้น แต่เดิมเป็นรัฐสภาเดี่ยว คือสภาผู้แทนราษฎร จึงมีการสถาปนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรของไทยขึ้น เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2475 ซึ่งเป็นการทำหน้าที่สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา ต่อมา ได้มีการบริหารจัดการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีผลบังคับใช้ตามประกาศรัฐสภาเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2535 โดยในปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (Secretariat of the House of Representatives) มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 23 สำนัก 5 กลุ่มงาน ขณะที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (Secretariat of the Senate) มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 19 สำนัก โดยทั้ง 2 สำนักงาน ต่างก็มีสำนักด้านต่างประเทศในการดำเนินการตามภารกิจของตน กล่าวคือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มี 3 สำนักด้านต่างประเทศ คือ สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ (Bureau of Inter-Parliamentary Organizations) สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (Bureau of International Relations) และสำนักภาษาต่างประเทศ (Bureau of Foreign Languages) และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มี 2 สำนัก คือ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (Bureau of International Relations) และสำนักภาษา (Bureau of Languages)

ในบทความนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF) ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) ของรัฐสภา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ซึ่งเป็นนักวิเทศสัมพันธ์ (Foreign Relations Officer) จากสำนักด้านต่างประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 30 คน และจากสำนักเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 20 คน โดยเลือกใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบประเมินหลังการสัมภาษณ์ (Critical Incident) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)



ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางการเก็บข้อมูลโดยสมมุติให้ตนเองให้เป็น “คนแปลกหน้า” ตามแนวทาง “stranger approaching a new culture” ของ Holliday (2002) ที่กล่าวว่า การทำตัวเป็นคนแปลกหน้า (stranger) ในการศึกษาเก็บข้อมูลจากวัฒนธรรมใดก็ตาม ผู้ทำการศึกษาวิจัยไม่สามารถหักทักข้อมูลเอาเองได้ ดังนั้น การตรวจสอบข้อมูลที่ได้อาจอย่างพิถีพิถัน (scrutiny) จึงมีความจำเป็น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในระดับปัจเจกบุคคลผ่านวิธีการสื่อสารทางการพูด (how the individual's spoke) และเลือกใช้แบบสอบถาม และแบบประเมินหลังการสัมภาษณ์ผ่านวิธีการสื่อสารทางการเขียน (how the individual's wrote) ซึ่งข้อมูลทั้งสองส่วนนี้จะได้รับการบูรณาการเพื่อวิเคราะห์โดยผู้ศึกษาต่อไป

ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

พรพธม วีระปรียากร (2558) อธิบายภาพรวมของการจัดการความรู้ว่าเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างกระบวนการย่อยๆ หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวม การสร้าง การจัดระเบียบ “ข้อมูล” สู่ “สารสนเทศ” รวมไปถึงจนถึงกระบวนการของการแลกเปลี่ยน การประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิด “ความรู้” และ “ปัญญา” ที่สามารถนำสู่ “การพัฒนา” ทั้งการพัฒนาตนเอง การพัฒนางาน และการพัฒนาพื้นที่แห่งการอยู่ร่วมกัน ในขณะเดียวกัน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าหมายถึงกระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดย Pakpoom Mingmitr (2016) ได้ศึกษากรอบแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรภาครัฐผ่านคุณลักษณะ กระบวนการ ผลลัพธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ จำนวนหนึ่ง คือ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่าย และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากบริบทดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จากนักวิชาการที่ทำการศึกษากับการจัดการความรู้ ซึ่งในบทความนี้สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ 12 ประการ คือ 1) กลยุทธ์องค์กร/กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Organizational Strategy / KM Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) ผู้บริหารจัดการความรู้ (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) และ



12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งผู้ศึกษาได้สังเคราะห์แนวคิดโดยรวมและนำเสนอเป็นข้อเสนอ (proposition) ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จไว้ ดังที่ปรากฏในตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อเสนอของแต่ละปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	นักวิชาการที่ศึกษาประเด็นนี้	บทสังเคราะห์ของผู้ศึกษา
กลยุทธ์องค์กร/ กลยุทธ์ การจัดการความรู้	Liebowitz (1999), Slusher (2003)	เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ ในการจัดการความรู้โดยใช้กลยุทธ์ 3 ทาง คือ องค์กร ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
โครงสร้างองค์กร	Davenport et al. (1998), Hasanali (2002)	เพื่อช่วยระบุ “ใครเป็นใคร” ในองค์กร
ภาวะผู้นำ	Chard (1997), Davenport et al. (1998), Pan & Scarbrough (1998), Liebowitz (1999), Martensson (2000), Storey & Barnett (2000), Blumentruff & Hardie (2000), Tiwana (2000), Davenport & Probst (2002), Wood et al. (2002), Hasanali (2002), Salleh & Goh (2002), Frappaolo (2002), Slusher (2003), Rao (2005), Debowski (2006)	เพื่อแสดงบทบาทนำในการจัดการความรู้
ผู้บริหารจัดการความรู้	Earl & Scott (1999), Liebowitz (1999), Davenport & Volpel (2001)	เพื่อแสดงบทบาทนำในการจัดการความรู้ในองค์กร
กระบวนการ	Holsapple & Joshi (2000), Alavi & Leidner (2001), Slusher (2003)	เพื่อกำหนดคุณลักษณะในการดำเนินการจัดการความรู้ในหลายขั้นตอน
วัฒนธรรม	Morgan (1977), Davenport et al. (1998), Pan & Scarbrough (1998), Alter (1999), Schein (1999), Hasanali (2002), Martensson (2000), Rao (2005), Dalkir (2005), Tiwana (2000)	เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร
เครือข่ายสังคม	Tiwana (2002), Groff & Jones (2003), Dalkir (2005)	เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	นักวิชาการที่ศึกษาประเด็นนี้	บทสังเคราะห์ของผู้ศึกษา
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	Alavi & Leidner (2001), Slusher (2003), Bock & Qian (2005)	เพื่อผนวกรวมข้อมูล และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เครือข่าย ช่องทางความรู้ สถิติต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกัน
มาตรการวัด	Ahmed et al. (1999), Hasanali (2002)	เพื่อเป็นพื้นฐานขององค์การในการปรับปรุง ประเมิน และควบคุม รวมถึงเปรียบเทียบการจัดการความรู้
การฝึกอบรม	Yahya & Goh (2002)	เพื่อกระตุ้นการแสดงออกเชิงบวก สำหรับสมาชิกขององค์การและสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์การ
แรงจูงใจ	Yahya & Goh (2002), Slusher (2003)	เพื่อช่วยสร้างกรอบแนวคิดร่วมกันในการจัดการความรู้ในการคิด กำหนด และจัดการความรู้
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	Brelade & Haarman (2000), Robertson & Hammersley (2000), Davenport & Volepl (2001)	เพื่อให้แสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การ

ในการนำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาพบว่า “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือ “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้าง (construct) วิสัยทัศน์แห่งความรู้ (knowledge vision) และเปลี่ยนเป็นแนวทางปฏิบัติ translate into practice) ซึ่ง Debowski (2006) ระบุว่า การจัดการความรู้ นั้น ต้องการภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งอย่างมาก (KM requires strong leadership.) ซึ่งองค์การส่วนมาก จะมีการจัดสรรความรับผิดชอบให้แก่บุคคลหรือคณะบุคคล ซึ่งเรียกกันว่า “ผู้บริหารจัดการความรู้” หรือ “CKO” นั่นเอง ซึ่ง Frappaola (2002) ระบุว่าผู้บริหารจัดการความรู้ส่วนมากมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารงานค่อนข้างน้อย ในบริบทนี้ Tiwana (2000) ได้พยายามที่จะกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจัดการความรู้ไว้ 7 ข้อ คือ 1) ออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ 2) สร้างช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ 3) บูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ 4) จัดอุปสรรคต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การ 5) เฝ้าติดตามการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การในช่วงเวลาต่างๆ 6) สร้างความสามารถในการ



แข่งขันให้เป็นค่านิยมขององค์กร และ 7) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและกำจัดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการเรียนรู้ในองค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยแบ่งช่วงเวลากลับข้อมูลออกเป็น 4 ช่วง ตามลำดับ คือ การตอบแบบสอบถาม (50 คน) การสัมภาษณ์เชิงลึก (20 คน) การตอบแบบสอบถามหลังการสัมภาษณ์ (20 คน) และการสนทนากลุ่ม (12 คน) ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ซึ่งทุกคนมีการศึกษาระดับปริญญาโทในสายสังคมศาสตร์เป็นวุฒิการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีพื้นฐานความเข้าใจในการทำงานในบริบทเดียวกัน คืองานรัฐสภาระหว่างประเทศ (อาทิ การประชุมรัฐสภาระหว่างประเทศ งานพิธีการในการสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การใช้ภาษาต่างประเทศในการสนับสนุนงานรัฐสภาระหว่างประเทศ) มากกว่า 10 ปี

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า มีข้อสังเกตที่สำคัญคือ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 50 ได้รวบรวมปัจจัย “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” ว่าเป็นปัจจัยเดียวกันที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ของรัฐบาลประสบผลสำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 95) ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า กลยุทธ์องค์กร (ร้อยละ 89) วัฒนธรรม (ร้อยละ 85) เครือข่ายสังคม (ร้อยละ 77) โครงสร้างองค์กร (ร้อยละ 50) และแรงจูงใจ (ร้อยละ 50) เป็นกลุ่มปัจจัยสำคัญรองลงมาในการจัดการความรู้ของรัฐบาลให้ประสบผลสำเร็จ และมีความเห็นว่ากลุ่มปัจจัยที่มีความสำคัญน้อย (ให้ค่าน้ำหนักต่ำกว่าร้อยละ 50) ในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของรัฐบาลประสบผลสำเร็จ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 47) การฝึกอบรม (ร้อยละ 44) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 32) มาตรการวัดผล (ร้อยละ 25) และกระบวนการ (ร้อยละ 15) อย่างไรก็ตาม มีเพียง 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้ กลยุทธ์องค์กร/กลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรม แรงจูงใจ และการฝึกอบรม เท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามหลังการสัมภาษณ์ระบุว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของรัฐบาล

ในการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า “ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) ควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมแสดงภาวะผู้นำ (leadership) ให้เป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งเป็นแบบอย่าง (role model) ให้ข้าราชการรัฐสภาเข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ” ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างหลายคน แสดงความเห็น “ควรมีการสื่อสารให้ข้าราชการ



รัฐสภาทั้งหมดเข้าถึง กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อเท็จจริง (fact) ที่ว่าข้าราชการรัฐสภาทุกคนไม่ได้มีความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรในการจัดการความรู้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ทราบดีว่ามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (KMS) เข้ามาสนับสนุนการจัดการความรู้แล้วในสำนักงาน แต่ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ข้อที่น่าสังเกต คือ ข้าราชการบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับ กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่ากระบวนการในการจัดการความรู้ของรัฐสภาควรมีความชัดเจนสำหรับข้าราชการทุกคน กล่าวคือ ไม่ใช่เป็นที่รับรู้และเข้าใจกันเฉพาะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานเท่านั้น (เช่น คณะกรรมการ คณะทำงาน) เพื่อว่าพวกเขาจะได้ทราบว่าต้องปฏิบัติตนเช่นไร

ในบริบทนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่ารรัฐสภาควรให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้ เพราะเป็นปัจจัยที่ช่วยนิยาม (define) บทบาทสำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบความสำเร็จ และช่วยกำหนด (determine) รวมทั้งกำกับควบคุม (control) ทิศทางการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ต่างๆ ของการนำไปปฏิบัติของข้าราชการรัฐสภาสามัญทั้งหมด ในขณะเดียวกัน รัฐสภาควรเร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสำนักงานในทุกขั้นตอน ทั้งนี้ สิ่งที่รัฐสภาควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้อันดีในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม วันแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Day – LO Day) สำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และวันแห่งการจัดการความรู้ (Knowledge Management Day – KM Day) สำหรับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกคนสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในฐานะ “ผลลัพธ์” ที่สำคัญในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในสำนักงาน

ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษาที่สำคัญ โดยนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถาม (คิดเป็นร้อยละ) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้รับการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ผ่านการใช้แบบสอบถามหลังการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถส่งกลับถึงผู้ศึกษาทางไปรษณีย์โดยไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลพร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาได้สะท้อนประเด็นหลักต่างๆ ตามทัศนะของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม รวมทั้งได้สังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เป็นข้อเสนอตามมุมมองของผู้ศึกษาในการจัดการความรู้ของรัฐสภาไว้ด้วย ดังรายละเอียดตามที่ปรากฏตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความเห็นได้จากแบบสอบถาม (%)	มีการกล่าวถึงในแบบประเมินหลังการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นที่มีนัยยะสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม	ข้อเสนอของผู้ศึกษาต่อการจัดการความรู้ของรัฐบาล
ภาวะผู้นำ/ ผู้บริหารจัดการความรู้	95	✓	ผู้บริหารจัดการความรู้ควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมแสดงภาวะผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งเป็นแบบอย่างให้ข้าราชการรัฐสภาเข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	ช่วยนิยามบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ของรัฐบาลประสบความสำเร็จ และช่วยกำกับและกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ต่างๆ ของการนำไปปฏิบัติของข้าราชการรัฐสภาสามัญทั้งหมด
กลยุทธ์องค์การ/ กลยุทธ์การจัดการความรู้	89	✓	ควรมีการสื่อสารให้ข้าราชการรัฐสภาทั้งหมดเข้าถึงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้	เพื่อช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงานเลขาธิการทั้งสองแห่ง ความรู้ที่มีและการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่มี



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความเห็น ได้จากแบบ สอบถาม (%)	มีการกล่าวถึง ในแบบประเมิน หลังการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นที่มีนัยยะ สำคัญที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์เชิงลึกและการ สนทนากลุ่ม	ข้อเสนอของผู้ศึกษา ต่อการจัดการความรู้ ของรัฐบาล
วัฒนธรรม	85	✓	รักษาวัฒนธรรมอันดีใน การมีส่วนร่วมใน กิจกรรม “วันแห่งการ เรียนรู้” ในฐานะที่เป็น กิจกรรมหลักในการแบ่ง ปันความรู้ระหว่างกัน ในสำนักงาน	เพื่อสร้างรูปแบบการ เรียนรู้สำหรับข้าราชการ รัฐสภา เพื่อคิด รู้ลึก และรับรู้ถึงการจัดการ ความรู้ของสำนักงาน
เครือข่ายสังคม	77	-	สนับสนุนการสร้างเครือ ข่ายของสองสำนักงาน ในรัฐสภา	เพื่อบูรณาการองค์ความ รู้ในสำนักงาน
โครงสร้างองค์กร	50	-	โครงสร้างองค์กรไม่ สำคัญเท่ากับการทราบว่า “ใครเป็นใคร” ใน องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย สำคัญยิ่งกว่าที่จะทำให้ การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ	ช่วยให้ข้าราชการรัฐสภา สามัญสร้างรูปแบบการ สื่อสารที่ดีที่สุดในระหว่าง กัน
แรงจูงใจ	50	✓	แรงจูงใจ เช่น การเลื่อน ตำแหน่ง เงินพิเศษ ควร มีการจัดสรรให้ผู้เข้าร่วม กิจกรรมการจัดการองค์ ความรู้ขององค์กร	เพื่อช่วยกระตุ้นการเข้า ร่วมการจัดการความรู้ ของสำนักงาน และสร้าง วัฒนธรรมที่จะนำไปสู่ การจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความเห็น ได้จากแบบ สอบถาม (%)	มีการกล่าวถึง ในแบบประเมิน หลังการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นที่มีนัยยะ สำคัญที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์เชิงลึกและการ สนทนากลุ่ม	ข้อเสนอของผู้ศึกษา ต่อการจัดการความรู้ ของรัฐบาล
เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	47	-	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแล้วอย่างชัดเจน แต่องค์การควรส่งเสริมระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนให้มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม	เพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้ของสำนักงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
การฝึกอบรม	44	✓	ควรจัดให้มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การ	เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเติมเต็มช่องว่างระหว่างความไม่ใส่ใจต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานกับการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในรัฐสภา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	32	-	ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาคนเข้ามาทำงานในองค์การ โดยมุ่งเน้นคนที่มีความคิดที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์	เพื่อใช้กระบวนการสรรหาบุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับสำนักงานในการที่จะร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์การในการจัดการความรู้ต่อไป



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความเห็นได้จากแบบสอบถาม (%)	มีการกล่าวถึงในแบบประเมินหลังการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นที่มีนัยยะสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม	ข้อเสนอของผู้ศึกษาต่อการจัดการความรู้ของรัฐบาล
มาตรการวัด	25	-	ช่วยกำหนดมาตรการวัดในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร	เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการควบคุม เปรียบเทียบ ประเมิน และปรับปรุงการจัดการความรู้ในสำนักงาน
กระบวนการ	15	-	กระบวนการในการจัดการความรู้ควรมีความชัดเจนสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อว่าพวกเขาจะได้ทราบว่าต้องปฏิบัติตนเช่นไร	เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานที่เด่นชัดเพื่อว่าข้าราชการรัฐสภาจะได้รับทราบและหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเองในการมีส่วนร่วมการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน

บทสรุป

การศึกษปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของรัฐสภาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งก็คือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิเทศสัมพันธ์ของทั้งสองสำนักงาน จำนวน 50 คน สามารถสรุปผลการศึกษาของระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญที่สุด (Most Important CSF) ในการจัดการความรู้ของรัฐสภา คือ ภาวะผู้นำ / ผู้บริหารจัดการความรู้ ส่วนกลุ่มปัจจัยสำคัญรองลงมา (Moderate CSFs) คือ กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่าย โครงสร้างองค์กรและแรงจูงใจ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรการวัด และกระบวนการ เป็นกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญน้อยที่สุด (Least Important CSFs)



ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้ถือเป็นการศึกษาปฐมบทของการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในบริบทของรัฐสภา ดังนั้น ผู้ศึกษาหวังว่าผลของการศึกษานี้จะช่วยให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะภาครัฐ ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการจัดการความรู้ (KM development approach) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน องค์กรต่างๆ ยังสามารถเลือกปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ (guideline) ในการศึกษาการจัดการความรู้กับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป





บรรณานุกรม

- คณิน บุญสุวรรณ. (2556). *ภาษาสกา*. กรุงเทพฯ: เอมี เอ็นเตอร์ไพรส์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: แซทไฟร์ พรินติ้ง.
- พรพรรณ วีระปรียาภรณ์. (2558). *บทความวิชาการ/บทความวิจัย: การถอดบทเรียนจากงานประจำสู่การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Ahmed, P. K., Lik, K. K. and Zairi, M. (1999). Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, 11(8), 304-311.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alter, S. (1999). *Information Systems: A Management Perspective*. 3rd ed. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Blumentruff, R. and Hardie, N. (2000). The role of middle management in the knowledge focused service organization. *Journal of Business Strategies*, 17(1), 97-48.
- Brelade, S. and Haarman, C. (2000). Using human resources to put knowledge to work. *Knowledge Management Review*, 3(1), 26-29.
- Bock, G. and Qian, Z. (2005). An empirical study on measuring the success of knowledge repository Systems. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Kona, HI: Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.
- Chard, A. M. (1997). *Knowledge Management at Ernest and Young: Case S-M-291*. Stanford, CA: Graduate School of Business, Stanford University.



- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., and Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T.H. and Probst, G. J. B. (2002). *Knowledge management Case Book: Siemens Best Practice*. Berlin: Wiley.
- Davenport, T.H. and Volpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212-221.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Singapore: Seng Lee Press Pte Ltd.
- Earl, M. J. and Scott, I. A. (1999). What is chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, 40(2), 29-38.
- Frappaolo, G. (2002). *Knowledge Management*. Oxford: Capstone.
- Groff, T. R. and Jones, T. P. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. London: Butterworth-Heinemann.
- Hasanali, F. (2002). *Critical success Factors of Knowledge Management*. Retrieved on October 31, 2016 from www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf.
- Holliday, A. (2002). *Doing and Writing Qualitative Research*. London: Sage.
- Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2000). An investigation on factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3), 235-261.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37-40.
- Pan, S. L. and Scarbrough, H. (1998). A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories: *Journal of Knowledge Management*. 2(1), 55-56.



- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Morgan, G. (1977). Bureacratic Organizations. In Brown, C., De Mouthoux, P. G. and McCullough, A. (eds.) *Research Access*. Sweden: THS Co.
- Pakpoom Mingmitr. (2016). A Conceptual Paper on Enhancing the Organizational Effectiveness of Knowledge Management Implementation in Public Sector Organizations through Characteristics, Processes, Outcomes and Critical Success Factors. *NIDA Development Journal*. 56(4), 18-56.
- Rao, M. (2005). *Knowledge Management: Tools and Techniques*. Delhi: Butterworth-Heinemann.
- Robertson, M. and Hammersley, G. O. (2000). Knowledge management practice within a knowledge-intensive firm: Significance of the people management dimension, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 241-253.
- Salleh, Y. and Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Schein, E. (1999). *The corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Slusher, J.A. (2003). *Knowledge management offering and lessons learnt during their Implementation*. Retrieved on November 15, 2016 from http://www.providersedge.com/does/presentations/KM_offering_and_Lessons_Learnt_During_Their_Implementation.
- Storey, J. and Barnett, E. (2000). Knowledge Management initiatives: Learning from failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.
- Tiwana, A. (2000). *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CR Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Performs*. 2nd ed. NJ: Prentice Hall.



Wood, L., Thomson, R. and Mcleod, F. (2002). *Hearts, Minds, Bottom Lines: Investing in Social Capital*. London: McGraw-Hill.

Yahya, S. and Goh, W. K. (2002)/ Management human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

