



การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :
กรณีศึกษา คุ่มประพตเขต 4

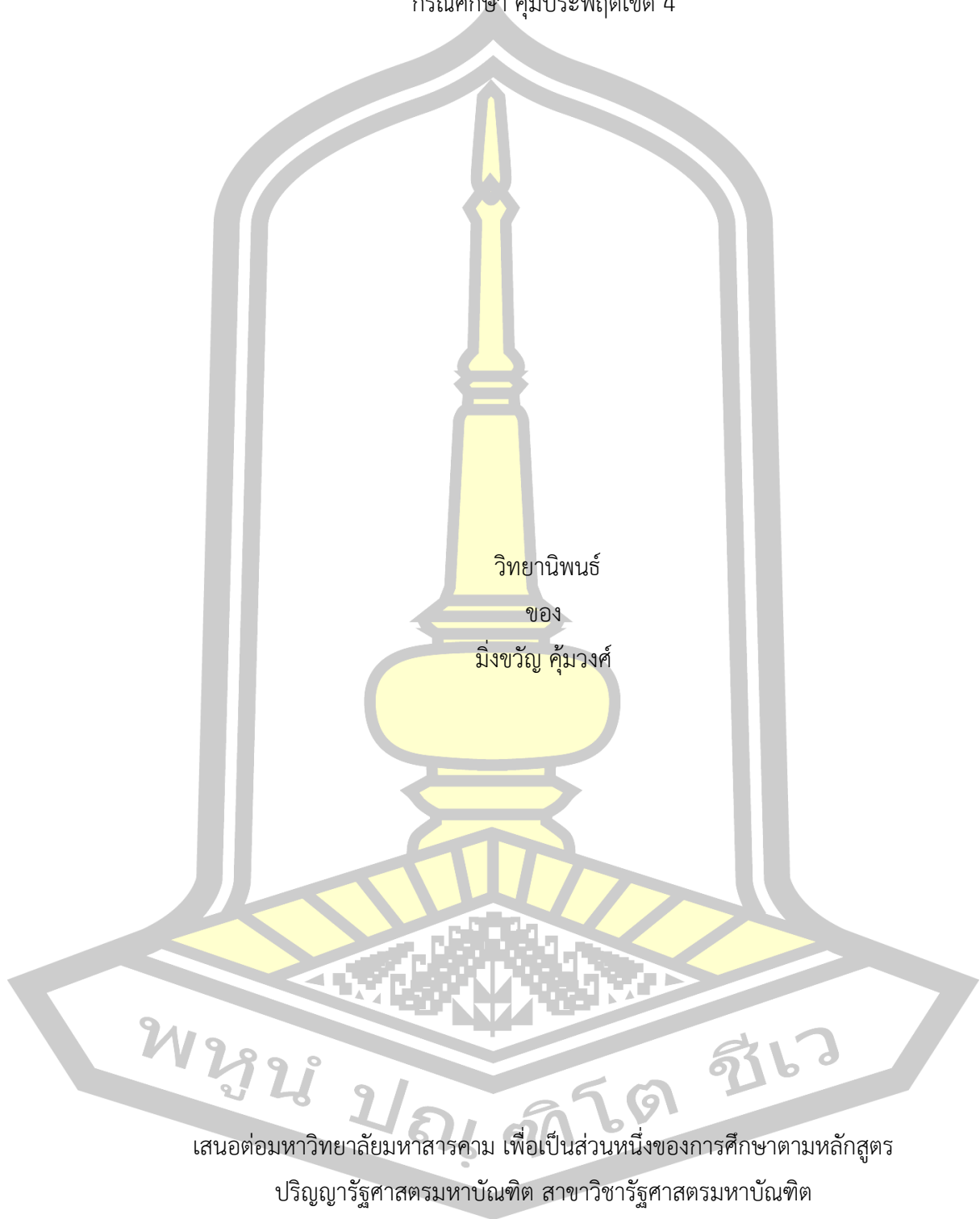
วิทยานิพนธ์
ของ
มิ่งขวัญ คุ้มวงศ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต
พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :

กรณีศึกษา คุ่มประพตติเขต 4



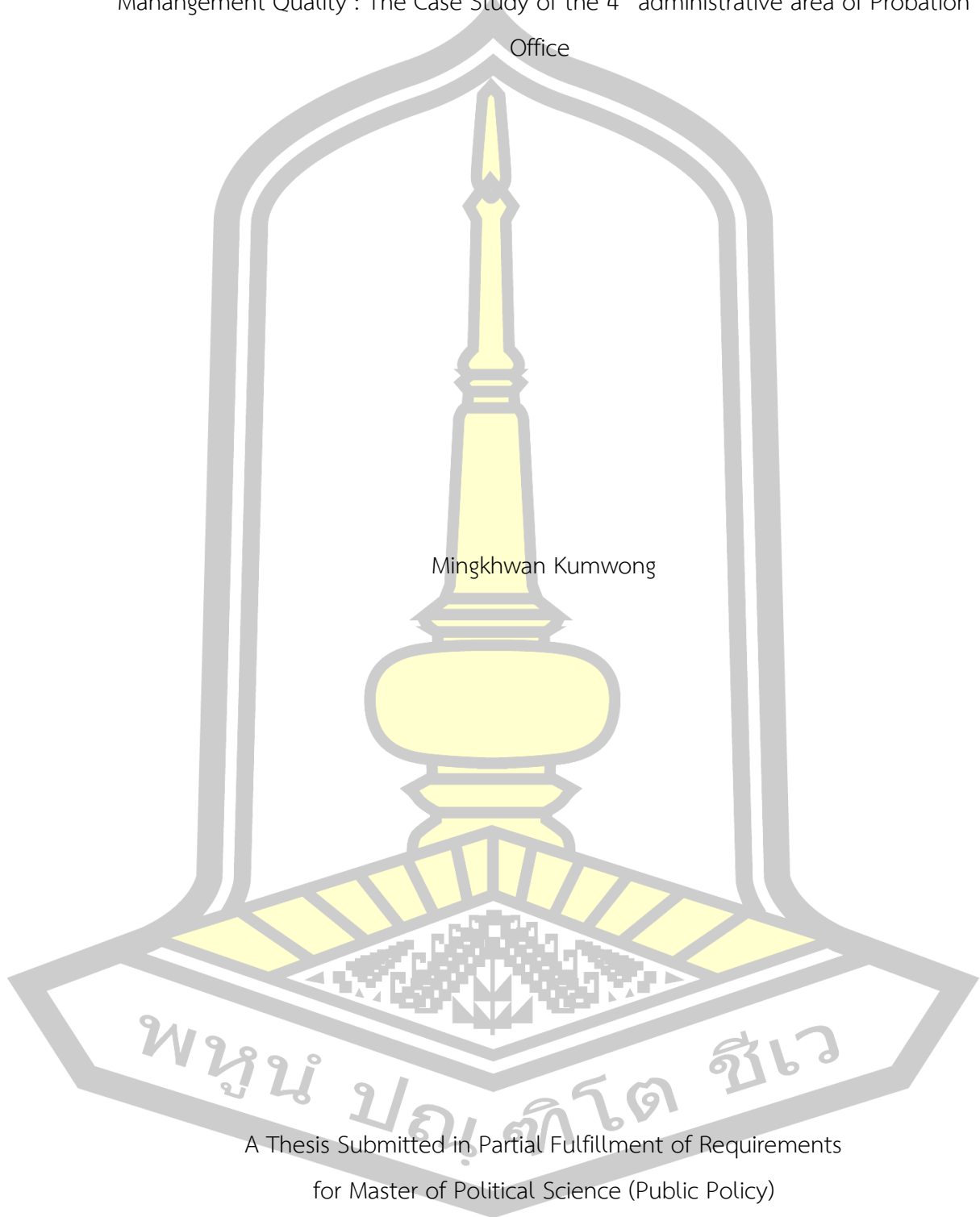
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Knowledge Management and Organizational Cooperation affecting on Public Sector
Management Quality : The Case Study of the 4th administrative area of Probation
Office



Minghwan Kumwong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Political Science (Public Policy)

May 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวมิ่งขวัญ คุ่มวงศ์
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ประโยชน์ สังกสิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู)

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. วนิตา พรหมหล้า)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(อ. ดร. ทักษวัฒน์ เหล่าสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(ผศ. ดร. กนกพร รัตนสุธีระกุล)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

.....
(รศ. ดร. กฤษน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา คุ่มประพุดิเขต 4		
ผู้วิจัย	มิ่งขวัญ คุ้มวงศ์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู		
ปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นการจัดการความรู้ 2) ระดับความคิดเห็นความร่วมมือในองค์กร 3) ระดับความคิดเห็นคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4) องค์ประกอบของการจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพลทำนายนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5) ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่มีต่อการจัดการความรู้ ความร่วมมือในองค์กรและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาใช้วิธีวิจัยเชิงผสมผสานกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 217 คนโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามการรับรู้แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.96) 2) ความร่วมมือในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.02) 3) คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.03) 4) ตัวแปรอิสระอันได้แก่การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรต่างมีอิทธิพลต่อการทำนายนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 84.4 โดยองค์ประกอบความร่วมมือในองค์กร ด้านเป้าหมายเป้าประสงค์ มีอำนาจพยากรณ์ตัวแปรตามได้มากที่สุดที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ ร้อยละ 30.6 รองลงมา คือ การแบ่งปันทรัพยากร ร้อยละ 23.7 โดยสามารถอภิปรายผลได้ว่า นอกเหนือจากการสื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของตัวชี้วัดรายบุคคล รายกลุ่ม (แผนก) และระดับองค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจว่าได้เตรียมทรัพยากรทางการบริหารอัน ได้แก่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ไม่มีปัญหาในด้านการทำงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ จากผลการศึกษาพบความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งศึกษาด้านการจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร นอกจากจะให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ภายในสำนักงานแล้ว ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างสำนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ในด้านความร่วมมือในองค์กรเป็นวัฒนธรรมที่ช่วยสร้างความสามัคคี ความผูกพันในองค์กรและช่วยกันแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารและแผนกที่เกี่ยวข้องเช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การมีระบบพี่เลี้ยงและที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสร้างทีม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้นและรวดเร็วขึ้นต่อไป

คำสำคัญ : การจัดการความรู้, ความร่วมมือในองค์กร, คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



TITLE	Knowledge Management and Organizational Cooperation affecting on Public Sector Management Quality : The Case Study of the 4 th administrative area of Probation Office		
AUTHOR	Mingkhwan Kumwong		
ADVISORS	Chinnawat Chuea , Ph.D.		
DEGREE	Master of Political Science	MAJOR	Public Policy
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

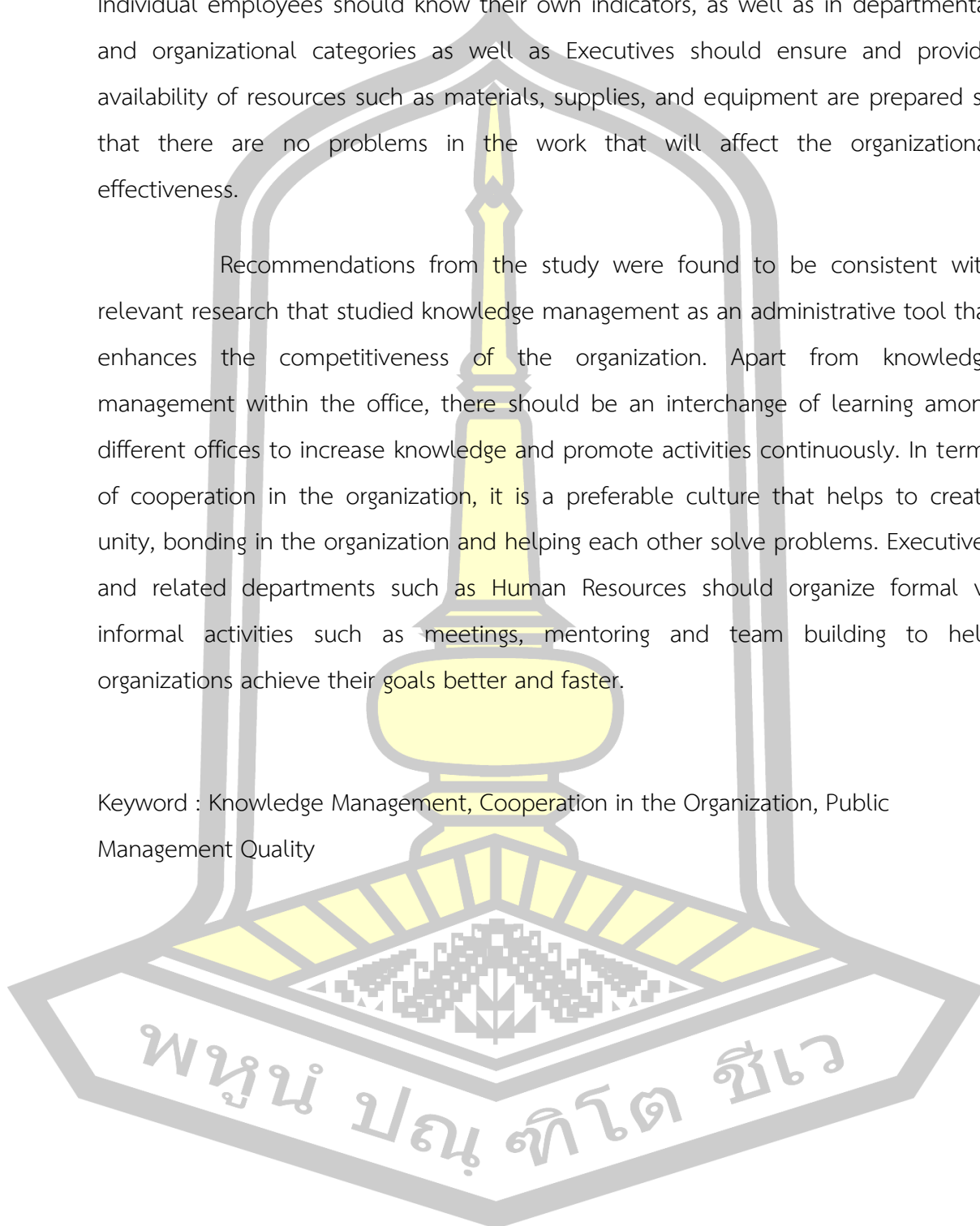
ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) the level view of knowledge management, 2) the level view of cooperation in the organization, 3) the level view of quality of public sector management, 4) the elements of knowledge management and the elements of cooperation in organizations that influence the quality of public management and 5) comments and/or suggestions on Knowledge Management, Cooperation in organization and Public Management Quality. The study that applied in the research was mixed-methods approach. The sample included 217 staff, which were civil servants, full-time and temporary employees. The questionnaires were the 5-likert scales, while statistics used to analyze the data are frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis. 6 Informants were executives, which were collected by in-depth interview. The results showed that 1) the overall level of knowledge management was very agreeable (Mean = 3.96), 2) the level of cooperation in the organization as a whole was very agreeable (Mean = 4.02), 3) the quality level of public sector management in the overall was very agreeable (Mean = 4.03). Independent variables, including Knowledge Management and Organizational Cooperation had a statistically significant prediction of the Public Management Quality at a level of 0.05 and predictive power as of 84.4 percent. The goal recognition variable has the most power to forecast, which the regression coefficient of forecasting. 30.6 percent,

followed by resource sharing at 23.7 percent. The study can be discussed that Individual employees should know their own indicators, as well as in departmental and organizational categories as well as Executives should ensure and provide availability of resources such as materials, supplies, and equipment are prepared so that there are no problems in the work that will affect the organizational effectiveness.

Recommendations from the study were found to be consistent with relevant research that studied knowledge management as an administrative tool that enhances the competitiveness of the organization. Apart from knowledge management within the office, there should be an interchange of learning among different offices to increase knowledge and promote activities continuously. In terms of cooperation in the organization, it is a preferable culture that helps to create unity, bonding in the organization and helping each other solve problems. Executives and related departments such as Human Resources should organize formal vs informal activities such as meetings, mentoring and team building to help organizations achieve their goals better and faster.

Keyword : Knowledge Management, Cooperation in the Organization, Public Management Quality



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสำนักงานคุมประพฤติในการจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาคุมประพฤติ เขต 4 อันจะนำไปสู่การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การเพื่อการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิผลด้านคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงาน

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริง ความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ประโยชน์ ส่งกลิ่น ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา พรหมหล้า กรรมการสอบ อาจารย์ ดร.ทัชชววัฒน์ เหล่าสุวรรณกร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์วิทยาลัยการปกครอง ผู้สอนวิชาความรู้แก่นิสิตนักศึกษา รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง และยังได้รับทุนอุดหนุนและส่งเสริมโครงการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา งบประมาณเงินรายได้ของวิทยาลัยการปกครอง ประจำปี 2566 นอกจากนี้ ในการดำเนินการวิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติ และบุคลากร สำนักงานคุมประพฤติ พื้นที่ คุมประพฤติเขต 4 รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือในการประสานงานจากกลุ่มวิจัยและต่างประเทศ กองพัฒนาการคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น นิสิตผู้ศึกษาขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป ท้ายสุดนี้ นิสิตผู้ศึกษาหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงมีประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษาและพัฒนาการจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การ ที่เหมาะสม เพื่อยกระดับในการพัฒนาองค์การต่อไป

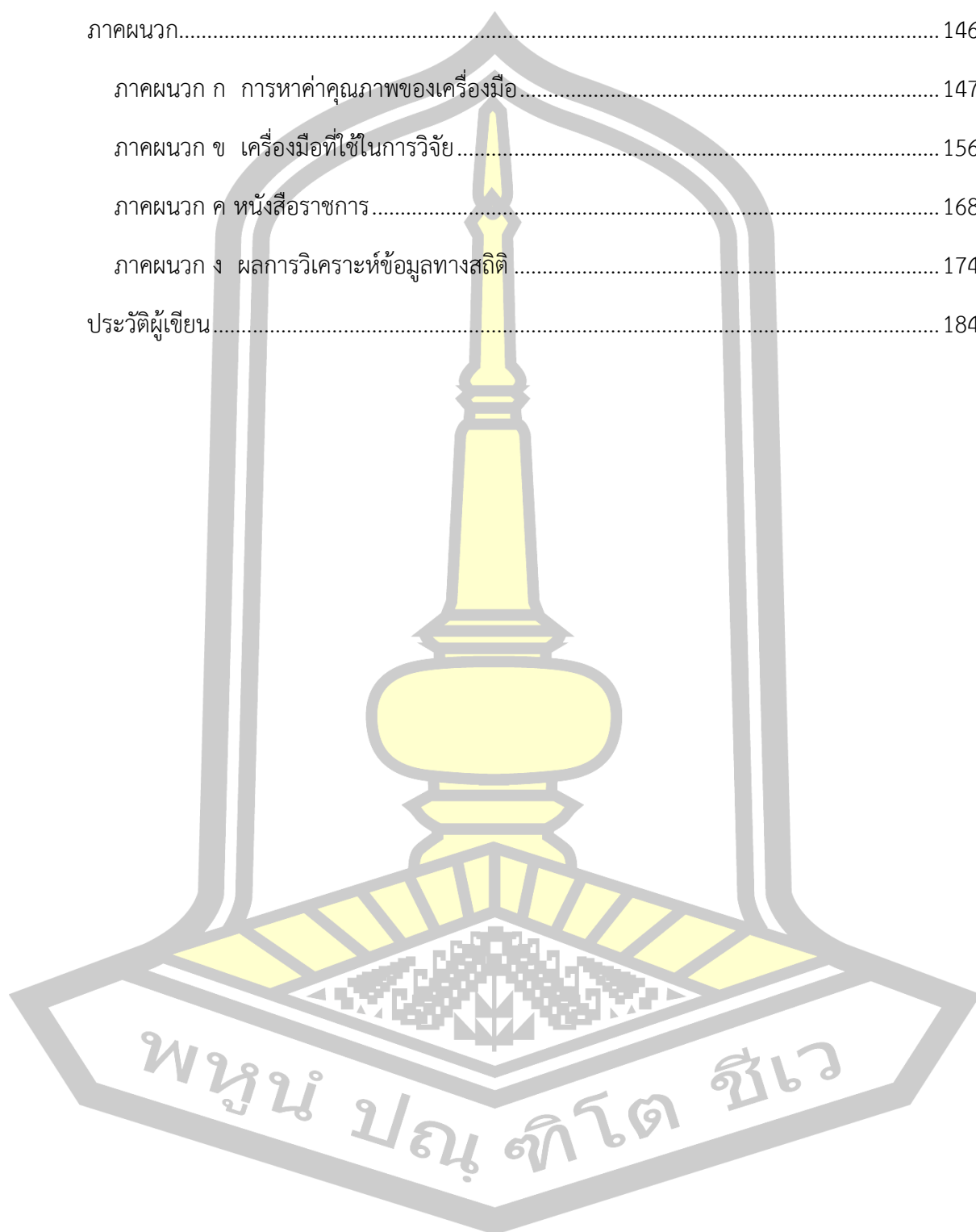
มิ่งขวัญ คุ่มวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการศึกษา.....	7
วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตการศึกษา.....	8
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	8
1. ตัวแปรต้น (Independent Variables).....	8
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables).....	9
นิยามศัพท์เฉพาะในการศึกษา.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	39

บริบทของกรมคุมประพฤติและคุมประพฤติเขต 4	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	67
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	77
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	79
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	88
2. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	91
3. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร.....	96
4. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร .	99
5. ผลวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น การจัดการความรู้และตัวแปร ต้นความ ร่วมมือในองค์กร กับ ตัวแปรตาม คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	105
6. ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ.....	107
7. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์.....	110
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	130
สรุปผล	130
อภิปรายผล.....	134
ข้อเสนอแนะ	137

บรรณานุกรม.....	140
ภาคผนวก.....	146
ภาคผนวก ก การหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ.....	147
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	156
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ.....	168
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.....	174
ประวัติผู้เขียน.....	184



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 จำนวนบุคลากรแต่ละสำนักงานในพื้นที่คุ้มครองพิเศษเขต 4	65
ตาราง 2 ผลการศึกษาที่แสดงถึงองค์ประกอบความร่วมมือที่ส่งผลต่อผลของการปฏิบัติงานในองค์การ	74
ตาราง 3 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์	78
ตาราง 4 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
ตาราง 5 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
ตาราง 6 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
ตาราง 7 ค่าความถี่ และร้อยละ เกี่ยวกับการประเมินในการปฏิบัติงานในองค์กร สำนักงาน คุ้มครองสิทธิทุกแห่ง	89
ตาราง 8 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับสภาพในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างภายในสำนักงานคุ้มครองสิทธิ.....	90
ตาราง 9 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	90
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในสำนักงานคุ้มครองสิทธิ คุ้มครองสิทธิเขต 4 โดยรวมและรายด้าน	91
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในสำนักงานคุ้มครองสิทธิ ด้านการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) รายข้อ.....	93
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุ้มครองสิทธิด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) รายข้อ.....	93
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุ้มครองสิทธิด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) รายข้อ ...	94
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุ้มครองสิทธิด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification) รายข้อ94	94

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน สำนักงานคุมประพัตติด้านการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) รายชื่อ.....	95
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน สำนักงานคุมประพัตติด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) รายชื่อ.....	95
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพัตติด้านการเรียนรู้ (Learning) รายชื่อ	96
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรใน สำนักงานคุมประพัตติ คุมประพัตติเขต 4 โดยรวมและรายด้าน	96
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรใน สำนักงานคุมประพัตติ ด้านเป้าหมายเป้าประสงค์ขององค์กร รายชื่อ	97
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรใน สำนักงานคุมประพัตติ ด้านผู้นำ ผู้บริหาร รายชื่อ.....	98
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรใน สำนักงานคุมประพัตติ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน รายชื่อ.....	98
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรใน สำนักงานคุมประพัตติ ด้านการแบ่งปันทรัพยากร รายชื่อ	99
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพัตติ คุมประพัตติเขต 4 โดยรวมและรายด้าน	99
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพัตติ ด้านการนำองค์กร : การนำองค์กรของผู้บริหารสำนักงาน รายชื่อ	100
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพัตติ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รายชื่อ.....	101
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพัตติด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายชื่อ.....	101
ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพัตติด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ รายชื่อ	102

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านบุคลากร รายชื่อ.....	102
ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการปฏิบัติการ รายชื่อ.....	103
ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน รายชื่อ.....	103
ตาราง 31 ตารางผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ.....	104
ตาราง 32 ตารางผลการทดสอบสมมติฐานความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ.....	105
ตาราง 33 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณขององค์ประกอบแต่ละกระบวนการของการจัดการ ความรู้และองค์ประกอบ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ.....	106



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 โมเดลปลาของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	15
ภาพประกอบ 2 โมเดลการจัดการความรู้ของ Johannessen และคณะ	16
ภาพประกอบ 3 โมเดลการจัดการความรู้ของ McAdam.....	16
ภาพประกอบ 4 โมเดลระบบการจัดการความรู้ของ Meso และ Smith.....	17
ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการวางโมเดลการจัดการความรู้.....	19
ภาพประกอบ 6 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	52
ภาพประกอบ 7 ความเชื่อมโยงการพัฒนาระบบราชการกับเกณฑ์ PMQA.....	53
ภาพประกอบ 8 หลักคิด 11 Core Values.....	53
ภาพประกอบ 9 PMQA Framework	54
ภาพประกอบ 10 โครงสร้างของ PMQA ปี 2562	56
ภาพประกอบ 11 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0.....	59
ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดในการศึกษา	76



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้ มีแนวความคิดมาตั้งแต่ปี 1978-1979 ในยุคเริ่มต้น โดยมีแนวคิดที่ว่า “ความรู้ นั้นสามารถบริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์” ในยุคช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งได้มีการแบ่งความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit และเป็นยุคที่กระบวนการจัดการความรู้ เป็นระบบโดยมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพให้สูงสุด และการจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมในสากลจนยุคต่อมา “การจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและเชื่อว่า ความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้มีความสมัครใจที่จะแบ่งปัน” ยุคของการจัดการความรู้ยังคงอยู่คู่กับสังคมเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในยุคที่มีการสื่อสารจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญมากขึ้นสำหรับองค์กรเพื่อปรับปรุงและผลการทำงานที่ดีขึ้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548)

ในสังคมไทยเช่นเดียวกัน การจัดการความรู้ ในสังคมไทยมาเป็นเวลานานซึ่งอาจจะออกมาในรูปของการถ่ายทอดความรู้ทางศิลปะ หัตถกรรม เป็นภูมิปัญญาในอดีตถ่ายทอดต่อกัน ส่วนในองค์กรนั้นแม้จะมีการดำเนินการจัดการความรู้ไว้ แต่อาจจะถ่ายทอดอย่างไม่เป็นระบบ จนกระทั่งองค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญและส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นระบบขึ้น เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งภาคเอกชนและส่วนราชการ

เหตุผลที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้อันเนื่องมาจาก การจัดการความรู้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อธิบายตามแนวคิดของ สมชาย นำประเสริฐชัย (2558) ดังนี้ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรมักจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นส่วนใหญ่ เมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรไม่ได้อยู่ในองค์กรแล้ว ความรู้หรือความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรในองค์กรจากบุคลากรเหล่านั้นก็มักจะหายไปด้วย จึงส่งผลกระทบต่อองค์กรดังนั้น ปัญหาที่องค์กรประสบ จึงเป็นเรื่องของการจัดการความรู้อันเนื่องจากองค์กรไม่สามารถนำเอาความรู้ในตัวบุคคลที่มีอยู่ออกมาเป็นความรู้ขององค์กรเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้องค์กรคงอยู่ต่อไปได้ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ Robert Neilson สรุปถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 12 ประการ นอกจากนี้ ในปี 1998 มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ในหลายองค์กรในสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้และเชื่อว่ามีผลกระทบกับธุรกิจและองค์กรองค์กรทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไรได้ดำเนินการจัดการความรู้จนประสบความสำเร็จอย่างมากมายหลายองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ส่งผลที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548) ซึ่งจากความสำคัญของความรู้และการจัดการความรู้ นั้น ในหลาย ๆ องค์การต่างนำมาเป็นแนวทางในการบริหารองค์การชั้นเลิศและใช้การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การและมีการนำการจัดการความรู้ เป็นหมวดหนึ่งในการจัดทำเกณฑ์รางวัลคุณภาพออกมาในประเทศต่าง ๆ ทั้งในสหภาพยุโรป อเมริกาหรือในภูมิภาคอาเซียน

นอกจากประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังที่ได้กล่าวไว้ การจัดการความรู้ ยังมีความสัมพันธ์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพองค์การ ด้วยการจัดการความรู้ และหากจะเป็นองค์การที่สามารถยกระดับขีดความสามารถให้สูงขึ้นและรองรับสถานการณ์ที่เข้ามากระทบต่อองค์การต่าง ๆ ได้รอบทิศทางและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเป็น องค์กรสมรรถนะสูง หรือ High Performance Organization นั้น ในปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญและนำเครื่องมือมาพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวขึ้นไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเครื่องมือในการบริหารหนึ่งก็คือ การจัดการความรู้

การจัดการความรู้กับภาคราชการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นการเริ่มต้นของส่วนราชการในการเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และในปีถัดไปได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ปี 2550 ดำเนินการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันการจัดการความรู้ให้ทุกส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่งเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่ง ก.พ.ร.ได้ให้ไว้แก่ส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนทำให้เกิดที่กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการ ของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ Knowledge Identification 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ Knowledge Creation and Acquisition 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ Knowledge Organization 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้

Knowledge Codification and Refinement 5) การเข้าถึงความรู้ Knowledge Access 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ Knowledge Sharing 7) การเรียนรู้ Learning

กรมคุมประพฤติได้นำการจัดการความรู้ มาใช้ในองค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้กรมคุมประพฤติ เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติของบุคคลหรือรายกลุ่มที่มีการใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งกรมคุมประพฤติเห็นว่าการจัดการความรู้สามารถทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกบรรลุเป้าหมายได้

การให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ มีความมุ่งหมายให้ การจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติราชการให้สม่ำเสมอและต่อเนื่อง สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และตามที่ ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้ กรมคุมประพฤติจึงใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร บุคลากรและระบบงาน ตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 กำหนดให้เป็นประเด็นมุ่งเน้นตรวจในตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งกรมคุมประพฤติได้จัดทำแผนการจัดการความรู้เป็นประจำทุกปีเพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (กรมคุมประพฤติ, 2559)

นับตั้งแต่ ปี 2549 จนถึงปัจจุบัน กรมคุมประพฤดียังคงมีแผนและแนวทางการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้สำนักงานคุมประพฤติแต่ละแห่ง มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลและกลั่นกรององค์ความรู้เพื่อเชิดชูเกียรติ ให้รางวัลใน ปี 2557 และ DOP KM AWARD ปี 2564 และ 2565 กิจกรรมการจัดการความรู้ที่กรมคุมประพฤติได้ดำเนินการในระยะแรก ประกอบด้วย กิจกรรมที่ 1 บ่งชี้ความรู้ รวบรวมองค์ความรู้ กิจกรรมที่ 2 สร้างแสวงหาและจัด องค์ความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมที่ 3 ประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ กิจกรรมที่ 4 จัดทำช่องทาง ในการเข้าถึง กิจกรรมที่ 5 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมที่ 6 ประเมินผลกรณำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่ 7 การให้การยกย่องชมเชยและรางวัล (กรมคุมประพฤติ, 2565)

นอกจากนี้เมื่อปี 2563 ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารกรมคุมประพฤดียังได้นำแนวคิด Probation 4.0 ซึ่ง กล่าวถึงการก้าวเข้าสู่ยุค Probation 4.0 ซึ่งหมายถึง การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยทำงาน อย่างเปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในระดับพื้นที่และสากล และ ทำงานโดยตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้บริหารกรมคุมประพฤติ ยังได้กล่าวในโครงการสัมมนาผู้บริหารกรมคุมประพฤติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ไว้ว่า “กรมคุมประพฤติจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างโอกาสและยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้กระทำผิด โดยการ

บูรณาการ กับภาคประชาสังคมอย่างเป็นระบบ อันเป็นการสร้างหลักประกันความปลอดภัยให้กับชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน”

ในด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ นั้น มีความสำคัญซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติหนึ่งที่บุคลากร ในภาคราชการ ต้องปฏิบัติร่วมกัน วิจารณ์ พานิช กล่าวถึง “การจัดการความรู้ซึ่งนำมาช่วยส่วนราชการ โดยอ้างอิงตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีคู่มือการดำเนินการตาม พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนา ส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีข้อความ ที่ได้กล่าวไว้ส่วนหนึ่ง ของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ซึ่งกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ข้อหนึ่งซึ่งกล่าวไว้ว่า ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ” (วิจารณ์ พานิช, ม.ป.ป.)

ดังนั้น ความร่วมมือ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ตลอดจน การใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระหว่างบุคคล ครอบครัวและเพื่อนบ้าน การสร้างความร่วมมืออาจมีทั้งในระดับหุ้นส่วนแบบไม่เป็นทางการ ไปจนถึงระดับการวางแผนสร้างความสัมพันธ์เชิงความร่วมมืออย่างจริงจังเป็นแบบแผน กล่าวได้ว่า ความร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมความเป็นเพื่อนบ้าน ความเป็นชุมชน เพิ่มความตระหนักในการยอมรับประโยชน์ในการขยายขอบเขตการใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยการลดทอนความซ้ำซ้อน (พิสิฐ เทพไกรวัล, 2554)

ความร่วมมือตามค่านิยมและความหมายของนักวิชาการหลายท่าน ต่างกล่าวถึงความหมายความร่วมมือ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติ การกระทำ กิจกรรม รูปแบบการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารที่เอื้อประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความร่วมมือจึงมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์การ

จากประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่สัมพันธ์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพ ด้วยการจัดการความรู้ และสมรรถนะที่สามารถรองรับต่อสถานการณ์ต่าง รอบทิศทางและบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในทางปฏิบัติองค์กรต่าง ๆ ต่างให้ความสำคัญแก่การวัดประสิทธิผลขององค์กรซึ่งองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นมีองค์ประกอบ คุณลักษณะ ตัวแบบ ที่มีผู้ศึกษาไว้หลายประการ แต่โดยรวมแล้วองค์กรที่มีประสิทธิผลสามารถสรุปตามความหมายได้ว่า ความสามารถ ความสำเร็จขององค์กร

ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพและ เป็นระดับ ที่องค์การบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จระยะสั้นและเป้าหมายวิธีการระยะยาวที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การ อยู่รอด ปรับตัวรักษาสภาพและเติบโต และการประเมินตัววัดในประสิทธิผล นั้น นักวิชาการ ต่างกล่าวให้คำนิยามและกล่าวถึงการพัฒนาแนวคิดการประเมินผลองค์การไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ วิธีการประเมินเป้าประสงค์ วิธีการประเมินระบบ วิธีการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์ วิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยม เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันยังคงมีการนำแนวคิดการประเมินแบบดุลยภาพ ซึ่งอาศัยรากฐานจากวิธีการประเมินเชิงระบบ ของ Kaplan และ Norton (1996) มาใช้อย่างกว้างขวาง ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้ประยุกต์แนวคิดการประเมินผลแบบดุลยภาพนำมาใช้ในการประเมินผลองค์การราชการทุกองค์การในภาพรวม โดยกำหนดการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 2) ด้านคุณภาพ การให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) ด้านการพัฒนาองค์การในภาคเอกชน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ใช้แนวคิดเชิงระบบในการประเมินองค์การเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีมิติการประเมิน 7 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการมุ่งลูกค้าและตลาด 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 5) ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2552)

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการ ในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award หรือ “PMQA” ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางการตรวจประเมินองค์การประกอบด้วย 7 หมวด ทั้งนี้เกณฑ์ดังกล่าวจะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ครอบคลุมทั้งกระบวนการ (หมวด 1 – หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างเกณฑ์ ทั้ง 7 หมวด ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด

การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการ PMQA นั้น กลุ่มในองค์กร ทั้งผู้บริหารและบุคลากร ต่างต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร สื่อสารสร้างความเข้าใจ และการให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมและความพร้อมของบุคลากรต่อการเปิดรับความคิดและนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง ของทั้งกลุ่มการนำองค์กร กลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มพื้นฐานของระบบ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

ส่วนในปี 2562 สำนักงาน ก.พ.ร. ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2562 ใน 7 ด้าน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552) ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการและในปี 2564 เกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 และปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2565 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2565 ใช้เกณฑ์ ทั้ง 7 ด้าน ดังกล่าว (สำนักงาน ก.พ.ร., 2565)

ผู้ศึกษาเป็นบุคลากรในสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด ซึ่งได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานมาตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนปัจจุบัน จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงาน ซึ่งประเด็นที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจเป็นกระบวนการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ ในพื้นที่ การแบ่งเขตบริหาร คุมประพฤติเขต 4 พื้นที่ที่ผู้ศึกษาปฏิบัติงาน อยู่ในพื้นที่ซึ่งแบ่งเขตบริหาร คุมประพฤติ ประกอบด้วย สำนักงานคุมประพฤติ จำนวน 12 จังหวัด มีจำนวนมากเทียบกับเขตบริหารอื่นของกรมคุมประพฤติ ในหลายพื้นที่ ความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคลากร ในองค์กร และในประเด็นความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้กับความร่วมมือของบุคลากร ในสำนักงานคุมประพฤติ ที่ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กรมคุมประเวศกำหนดระยะเวลา นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนปัจจุบัน ระดับของการจัดการความรู้ ในแต่ละกระบวนการเป็นประการใด และระดับความร่วมมือในการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นอย่างไร ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นอย่างไร องค์กรประกอบด้านใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้และด้านความร่วมมือ ในองค์กร ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งผลการศึกษาในเขตบริหารคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ครั้งนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน ในกรมคุมประพฤติในบริบทพื้นที่นี้และพื้นที่อื่น ๆ หรือในภาพรวมของกรมคุมประพฤติในภายหน้า

คำถามการศึกษา

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 เป็นอย่างไร
2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือของบุคลากร สำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 เป็นอย่างไร
3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การของบุคลากร สำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 เป็นอย่างไร
4. องค์ประกอบด้านใด ในการจัดการความรู้ และความร่วมมือในองค์การที่มีอิทธิพล ทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
5. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์การ ของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
3. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน คุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
4. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่มีอิทธิพล ทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
5. เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือใน องค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติ เขต 4

สมมติฐานการวิจัย

1. การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ความร่วมมือในองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ

3. การจัดการความรู้กับความร่วมมือในองค์การมีอิทธิพลร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับของการจัดการความรู้ ระดับความร่วมมือในองค์การ
ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ องค์ประกอบของการจัดการความรู้และความร่วมมือ
ในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการความรู้และด้านความร่วมมือในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ ในหน่วยงานกรมคุมประพฤติ ซึ่งมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

ประชากรในการศึกษา

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์ จากจำนวนสำนักงานคุมประพฤติ 12
จังหวัดประกอบไปด้วย (ผู้วิจัย, 2565)

ประชากร คือ บุคลากรในหน่วยงานกรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ได้แก่
ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งหมด จำนวน 474 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในหน่วยงานกรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งหมด จำนวน 217 คน

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด คุมประพฤติเขต 4
รวมทั้งหมด จำนวน 6 คน

สถานที่ในการศึกษา คือ หน่วยงานในกรมคุมประพฤติ ประกอบไปด้วย สำนักงาน
คุมประพฤติจังหวัด ในการแบ่งเขตบริหารกรมคุมประพฤติ “คุมประพฤติเขต 4” จำนวน 12 จังหวัด

ระยะเวลาในการศึกษา เดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 - เดือนมกราคม 2566

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรต้น (Independent Variable) ประกอบด้วย ประเด็นเนื้อหาเกี่ยวกับ

1. การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
ตามแนวคิด กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process) จากชุด

เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้น โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
- 1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- 1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
- 1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- 1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
- 1.7 การเรียนรู้ (Learning)

2. ความร่วมมือในองค์กร ได้แก่

- 2.1 เป้าหมาย เป้าประสงค์
- 2.2 ผู้นำ ผู้บริหาร
- 2.3 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน
- 2.4 การแบ่งปันทรัพยากร

ตามแนวคิดที่ได้รวบรวมจากงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดความร่วมมือ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ก.พ.ร., 2562) ได้แก่

- 2.1 ด้านการนำองค์กร
- 2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 2.3 ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 2.5 ด้านบุคลากร
- 2.6 ด้านการปฏิบัติการ
- 2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

นิยามศัพท์เฉพาะในการศึกษา

บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่กำลังศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน
คุมประพฤติแต่ละสำนักงาน ตามการแบ่งเขตบริหารในพื้นที่ คุมประพฤติเขต 4 กรมคุมประพฤติ

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ของหน่วยงานเพื่อเป็นคลังแห่งความรู้ ในการที่จะนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่น โดยองค์ประกอบของการศึกษา มี 7 มิติ ดังนี้

การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การพิจารณาวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย ว่าคืออะไร และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การจำเป็นต้องรู้เรื่องใด มีความรู้เรื่องใดบ้าง รูปแบบเป็นอย่างไรและ อยู่ที่ผู้ใด

การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้ จากภายนอกและภายในองค์กร การรักษาความรู้เก่าที่ยังมีประโยชน์ และนำความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้วออก

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางโครงสร้างความรู้ รวบรวมความรู้จาก ผู้มีประสบการณ์ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง ประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจ ง่าย จัดทำหรือปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาเข้าใจตรงกัน ให้สมบูรณ์ขึ้น และทำให้ความรู้นั้นเข้าใจง่าย

การเข้าถึงความรู้ หมายถึง มีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ การทำให้ผู้ต้องการ ความรู้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทั้งการบ่อนความรู้ และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง ความรู้ชัดแจ้ง เป็นการทำให้เป็นเอกสาร ฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน สามารถทำเป็นระบบ มีหลายวิธี เช่น ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการ เรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ หรือเกิดความรู้ใหม่ขึ้น การนำความรู้ไปใช้ และหมุนเวียนต่อไป อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพ การแก้ปัญหา

ความร่วมมือ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติ การกระทำ กิจกรรม รูปแบบการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น มีการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารที่เอื้อประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การ สนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานร่วมกัน โดยองค์ประกอบของการศึกษา มี 4 มิติ ดังนี้

เป้าหมาย เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่ต้องการ บรรลุ ทิศทาง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรจะมุ่งไป

ผู้นำ ผู้บริหาร หมายถึง กลุ่มหรือทีมบริหาร ขององค์กร โดยทั่วไปประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ (ผู้อำนวยการฯ) รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา ปฏิบัติหน้าที่แทน

การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน หมายถึง การพูดคุยแลกเปลี่ยน เจจจา สื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน การจัดหรือมีช่องทาง ให้คนในองค์การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน

การแบ่งปันทรัพยากร หมายถึง การแบ่ง การแจกจ่าย การให้ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหรือประโยชน์ร่วมกัน

องค์กร หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกรมคุมประพฤติ ประกอบไปด้วย หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคุมประพฤติในแต่ละสำนักงาน ตามการแบ่งเขตบริหารในพื้นที่ คุมประพฤติเขต 4 กรมคุมประพฤติ

ความร่วมมือในองค์กร หมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานทุกส่วนขององค์กรทำงานร่วมกัน มีกระบวนการปฏิบัติ การกระทำ กิจกรรม รูปแบบการทำงาน รวมกับผู้อื่น มีการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารที่เอื้อประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานร่วมกันในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคุมประพฤติในแต่ละสำนักงาน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามความหมาย ของก.พ.ร. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือ “PMQA” คือ กรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์กรรวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยองค์ประกอบของการศึกษา มี 7 มิติ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2562)

การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรดำเนินการ ด้านวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในหน่วยงาน รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การมีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติราชการ และการถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญ มีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงมีการดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การตอบสนองความต้องการและทำให้เห็นความคาดหวัง

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรมีการเลือกวิธีการสื่อสาร รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการใช้ผลวิเคราะห์และทบทวน เพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินงาน มีการจัดการความรู้และการเรียนรู้

บุคลากร หมายถึง การมีวิธีการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ความผูกพัน การบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการ การปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิผลของระบบปฏิบัติการซึ่งช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และการบรรลุพันธกิจอย่างยั่งยืน

ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ ประสิทธิภาพและการบรรลุภารกิจ ผู้รับบริการ บุคลากร การนำองค์การ งบประมาณ ประสิทธิภาพของกระบวนการและการจัดการ เป็นต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ในแต่ละกระบวนการ
2. ทำให้ทราบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในการจัดการความรู้ของสำนักงาน คุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
3. ทำให้ทราบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน คุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
4. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบ การจัดการความรู้ และความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพล ต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4
5. ทำให้ทราบถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือ ในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติ เขต 4

พูน ปณ ทิโต ชีเว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ ระดับความร่วมมือ ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ องค์ประกอบของการจัดการความรู้และองค์ประกอบความร่วมมือ ที่มีอิทธิพลทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมเอาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
4. บริบทของกรมคุมประพฤติและคุมประพฤติเขต 4
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

แนวคิดกลยุทธ์การจัดการความรู้

สมชาย นำประเสริฐชัย อธิบาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ด้วย “แนวคิดของ Derek Binney ซึ่ง มี 6 รูปแบบดังนี้

1. Transaction Knowledge Management รูปแบบที่เน้นเรื่องการเรียนรู้จากข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ และนำไปใช้ดำเนินการ หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ แนวคิดนี้ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการให้บริการ โดยยกตัวอย่าง ระบบถามตอบ FAQs การบริการ Helpdesk Service

2. Analytical Knowledge Management รูปแบบที่สร้างองค์ความรู้ใหม่จากการวิเคราะห์ข้อมูลและความรู้เดิมที่มีอยู่ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินการ โดยยกตัวอย่างการนำระบบเหมืองข้อมูล (Data Mining) และระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial

Intelligence) มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ จัดกลุ่มเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดแนวทางการให้บริการ

3. Asset Management รูปแบบที่ ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร การจัดการความรู้ซึ่งเปรียบเหมือนสินทรัพย์เพื่อประโยชน์และความคุ้มค่าของผลตอบแทน เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร

4. Process Based Knowledge Management รูปแบบการเรียนรู้จากกระบวนการต่าง ๆ แล้วพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดการคุณภาพรวม (TQM) การพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) โมเดลในรูปแบบนี้ เช่น การจัดการความรู้แบบก้างปลา (Fish Bone Model)

5. Developmental Knowledge Management รูปแบบที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากร เน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ เช่น การสร้างชุมชนเรียนรู้ (Community of Practices; CoPs)

6. Innovation and Knowledge Creation เป็นรูปแบบที่เน้นการสร้างความรู้เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นนวัตกรรม เน้นการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

และนำเสนอการจัดกลุ่มและสรุปกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558)

1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) : การกำหนดความรู้ที่ต้องการ รูปแบบความรู้ แหล่งความรู้ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินศักยภาพของตนเองได้จากความรู้ที่มีและ ความรู้ที่ต้องการได้ เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและการได้มาซึ่งความรู้

2. การแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge Acquisition) : ความรู้ที่ต้องการ ซึ่งแสวงหาจากภายนอกองค์กรว่า มาจากผู้ใด หน่วยงานใด แหล่งความรู้ใด วิธีการให้ได้มา ซึ่งความรู้จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาได้อย่างไร

3. การพัฒนา/สร้าง/บูรณาการความรู้ (Knowledge Development/Creation /Integration) : การพัฒนาความรู้ นำเอาความรู้มาบริหารจัดการให้เป็นรูปแบบความรู้ที่นำไปใช้ ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ การพัฒนาความรู้ เน้นการพัฒนาทักษะความชำนาญใหม่ แนวคิดที่ดี กว่าเดิม กระบวนการที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิมซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น แนวคิดการ สร้าง ความ รู้ ผ่าน กระบวนการ SECI (Socialization Externalization Combination Internalization) ของ ศาสตราจารย์อิกุจิโระ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ซึ่งในกระบวนการสร้าง ความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความรู้ระหว่าง ความรู้ชัดแจ้งกับความรู้แฝง (Knowledge Conversion)

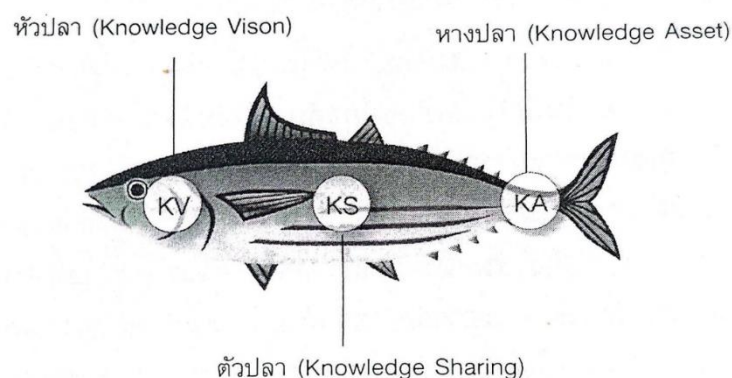
4. การถ่ายทอด/แบ่งปัน/กระจาย/เผยแพร่/แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Transfer/Sharing/Dissemination/Distribution/Exchange) : กระบวนการจัดการความรู้มีพื้นฐานจากความสามารถในการถ่ายทอด แบ่งปัน กระจาย เผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ทำให้บุคลากรหรือองค์กรนำความรู้ไปแบ่งปันใช้ประโยชน์ ทำให้ได้รับความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นครอบคลุมทั้งการถ่ายทอดระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรและ การถ่ายทอดความรู้แฝง ความรู้แบบชัดแจ้ง จากแหล่งความรู้ต้นทาง (Knowledge Source) ไปยังเป้าหมายปลายทางความรู้ (Knowledge Destination)

5. การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Apply/Utilization/Reuse) การใช้ความรู้และการนำความรู้มาใช้ใหม่ ซึ่งต้องมาการวางแผนและการจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม การใช้ความรู้จึงมีความสำคัญที่สุด

6. การจัดเก็บ/รักษา/ปรับปรุง/ตรวจสอบความรู้ (Knowledge Storage/Maintenance/Update/Verification) : การจัดเก็บ/รักษา/ปรับปรุง/ตรวจสอบความรู้ให้ถูกต้องและทันสมัยทั้งก่อนและระหว่างการจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้มาแบ่งปันได้สะดวกและนำมาสร้างใช้ประโยชน์ใหม่ ๆ ได้

นอกจากนี้ สมชาย นำประเสริฐ ได้กล่าวถึง โมเดลการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

- ตัวอย่างโมเดลปลาหู (Thai-UNAids:TUNA Model) ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม



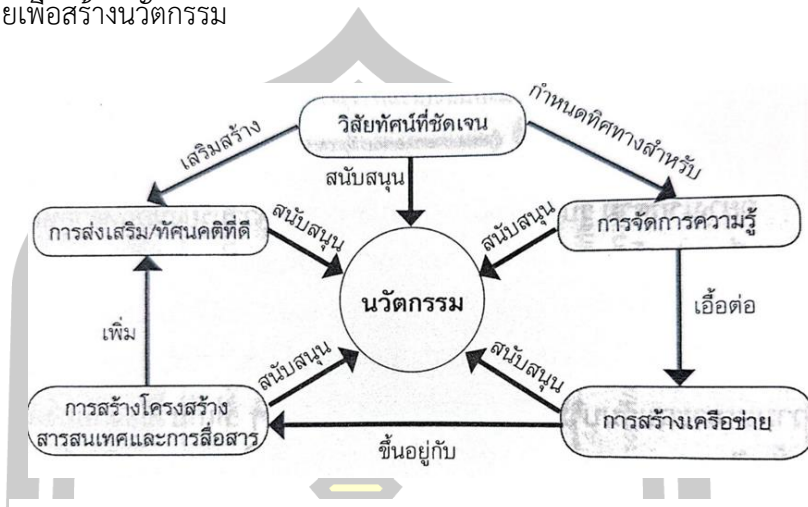
ภาพประกอบ 1 โมเดลปลาหูของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย (2558)

ตัวอย่างโมเดลการจัดการความรู้เพื่อนวัตกรรม 3 โมเดล ได้แก่

1. โมเดลการจัดการความรู้ของ Johannessen และคณะเป็นโมเดลที่เริ่มต้นที่การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความรู้และส่งเสริมสร้างทัศนคติ

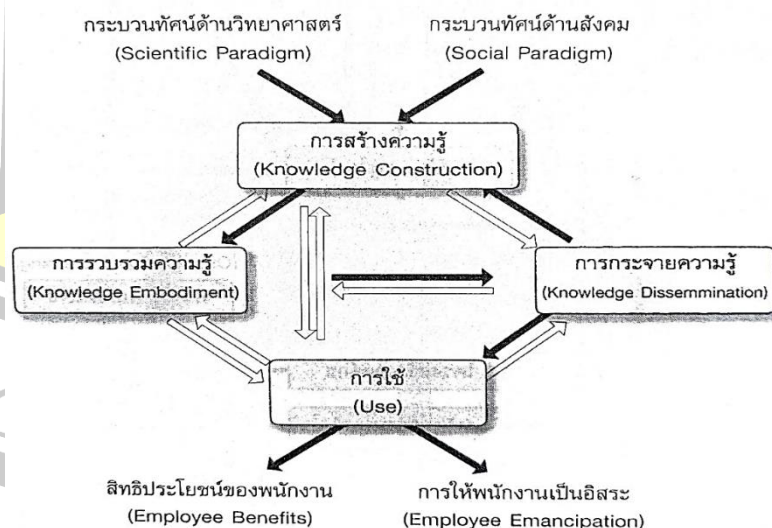
ที่ตืนนอกจากนี้ยังมีเรื่องของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรและโครงสร้างสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรม



ภาพประกอบ 2 โมเดลการจัดการความรู้ของ Johannesen และคณะ

ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย (2558)

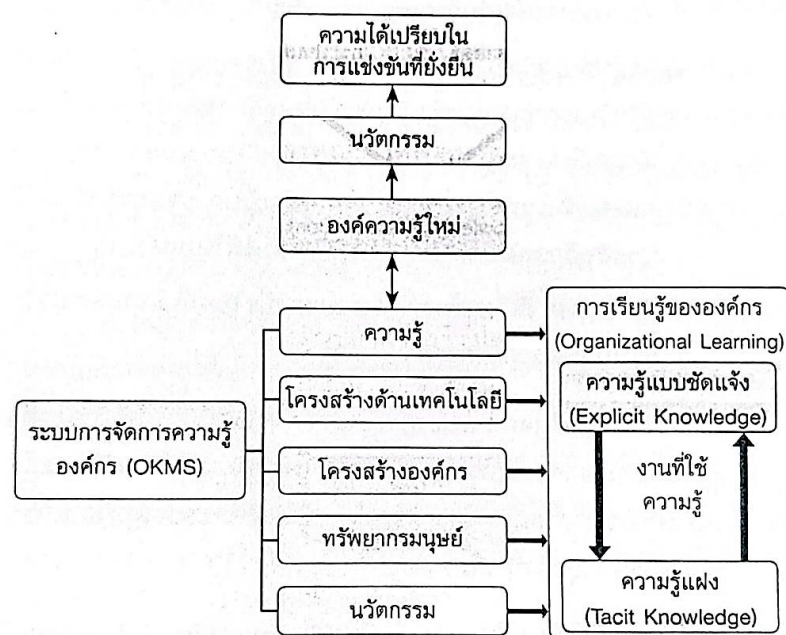
2. โมเดลการจัดการความรู้ของ Mc Adam โมเดลการจัดการความรู้นี้ ประกอบด้วย 4 กระบวนการจัดการความรู้หลัก คือ 1) การสร้างความรู้ Knowledge Construction 2) การกระจายความรู้ Knowledge Dissemination 3) การรวบรวมความรู้ Knowledge Embodiment 4) การใช้ความรู้ (Use) ทั้ง 4 กระบวนการจะช่วยให้ขับเคลื่อนนวัตกรรม



ภาพประกอบ 3 โมเดลการจัดการความรู้ของ McAdam

ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย (2558)

3. โมเดลระบบการจัดการความรู้ของ Meso และ Smith โมเดลนี้เรียกว่า ระบบการจัดการความรู้องค์กร (Organization Knowledge Management System; OKMS) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) ความรู้ 2) โครงสร้างด้านเทคโนโลยี 3) โครงสร้างองค์กร 4) ทรัพยากรมนุษย์ 5) วัฒนธรรมซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างความรู้แบบชัดแจ้ง Explicit Knowledge และความรู้แฝง (Tacit Knowledge) และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพประกอบ 4 โมเดลระบบการจัดการความรู้ของ Meso และ Smith

ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย (2558)

สมชาย นำประเสริฐชัย (2558) ให้ความเห็นว่าโมเดลการจัดการความรู้ไม่มีรูปแบบที่ตายตัวขึ้นอยู่กับบริบทและปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรโมเดลการจัดการความรู้ช่วยให้เข้าใจรูปแบบกิจกรรมและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยนำเสนอองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโมเดลการจัดการความรู้ดังแผนภาพ ที่จำเป็นต้องเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยพิจารณาใน 6 เรื่อง ดังนี้

1.1 รูปแบบของความรู้ (Knowledge) ควรมีการกำหนดรูปแบบของความรู้ อย่างไรก็ตาม เช่น แบ่งตามคุณลักษณะของความรู้ Tacit/Explicit Knowledge แหล่งความรู้ Personal/Group/Organization Knowledge หรือประเภทของความรู้ Functional Knowledge

1.2 รูปแบบของการจัดการความรู้ (KM Type) รูปแบบในการนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ

1.3 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Processes) องค์กรต้องพิจารณาว่ากระบวนการจัดการความรู้ใดที่มีความเหมาะสมเนื่องจากแต่ละองค์กรมีความต้องการในกระบวนการจัดการความรู้ที่ต่างกัน

1.4 กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM Practices) เป็นการกำหนดหรือออกแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับองค์กร

1.5 กลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM Strategy) เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนดำเนินการ กลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องสอดคล้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

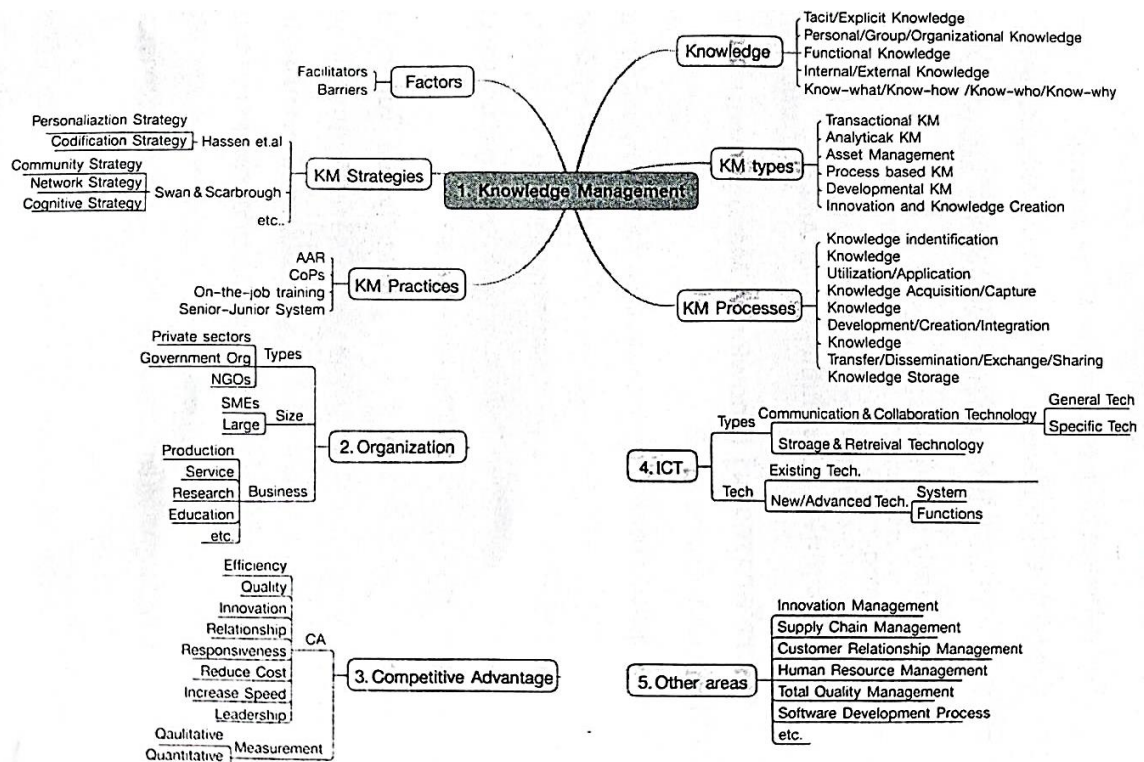
1.6 ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

2. องค์กร (Organization) เป็นการพิจารณารูปแบบธุรกิจ ขนาดและลักษณะองค์กรที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นลักษณะใด เช่น องค์กรของรัฐหรือเอกชนหรือองค์กรธุรกิจประเภทต่าง ๆ

3. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) องค์กรต้องกำหนดประเด็นว่าต้องการนำการจัดการความรู้ไปใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันในส่วนใด

4. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การประยุกต์ใช้ในประเด็นอื่น ๆ (Other Areas) เป็นการนำการจัดการความรู้ไปบูรณาการหรือสนับสนุนการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การจัดการความรู้เพื่อนวัตกรรม การจัดการความรู้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการวางโมเดลการจัดการความรู้

ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย (2558)

สมชาย นำประเสริฐชัย ยังกล่าวถึง “กลยุทธ์การจัดการความรู้ของ ผู้เชี่ยวชาญ 4 แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดของ Mortin T.Hansen, Nitin Nohria และ Thomas Tierney ซึ่งประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์การจัดการความรู้ แบบเน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบ ชัดแจ้ง (Codification Strategy) กล่าวคือ เป็นการดำเนินการแปลงความรู้ทุกอย่างให้อยู่ในรูปของความรู้แบบชัดแจ้งให้ได้มากที่สุด เช่น การดำเนินการรวบรวมข้อมูลสำคัญ บันทึกลงสื่อ ฐานข้อมูล ซึ่งกลยุทธ์นี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินการมา

1.2 กลยุทธ์แบบเน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แฝงที่อยู่ในตัวบุคคล (Personalization Strategy) ซึ่งเน้นในการสร้างเครือข่าย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลโดยตรง ซึ่งกลยุทธ์นี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการร่วมกันทำงาน

2. แนวคิดของ Karl Wiig ซึ่งแบ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ ออกเป็น 5 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 กลยุทธ์ในฐานะกลยุทธ์ธุรกิจ (Knowledge Strategy as Business Strategy) เน้นกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การจัดหมวดหมู่ การแบ่งปัน การนำไปใช้ การจัดการ ความรู้เสมือนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

2.2 กลยุทธ์การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Asset Management Strategy) เน้นการจัดการระดับความสำคัญของความรู้ในองค์กร การจัดการ ทรัพย์สินเฉพาะอย่างการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการองค์กร

2.3 กลยุทธ์ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge Strategy) เน้นที่ การตอบสนองส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับการลงทุนทางความรู้ การสร้างนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ ความรู้ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4 กลยุทธ์การสร้างความรู้ (Knowledge Creation Strategy) เน้น กระบวนการสร้างการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ สร้างนวัตกรรม จัดเก็บความรู้เข้าสู่ระบบ และพัฒนา ให้ดียิ่งขึ้น

2.5 กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer Strategy) เน้นการ ถ่ายทอดความรู้ การแบ่งปันความรู้ สร้างตัวอย่างสำหรับการเรียนรู้ Best Practices

3. แนวคิดของ Jacqueline Ann Swan และ Harry Scarbrough ซึ่งกลยุทธ์ การจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ให้ความสำคัญกับความรู้ภายในองค์กร (Community Strategy) เน้นเรื่อง การสร้างความรู้ภายในและการพัฒนาบุคลากร

3.2 ให้ความสำคัญกับความรู้ภายนอกองค์กร (Network Strategy) เน้นการ สร้างเครือข่ายพันธมิตรภายนอก

3.3 กลยุทธ์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ (Cognitive Strategy) การนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้

4. แนวคิดของ Karl Erik Sveiby ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ 9 กลยุทธ์ ที่เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

4.1 การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการทำให้เกิด การสื่อสารระหว่างพนักงานได้ดีที่สุดและการทำอย่างไรที่จะสามารถเพิ่มการถ่ายทอดระหว่างบุคคล และเห็นความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ จึงต้องสร้างกิจกรรมที่เน้นการสร้างความไว้วางใจ เช่น การทำงานเป็นทีม การหมุนเวียนตำแหน่งงาน

4.2 การถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปสู่โครงสร้างภายนอก กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการที่บุคคลในองค์กรจะถ่ายทอดความรู้สู่ภายนอกองค์กร จึงต้องพัฒนาความสามารถของส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง ตัวอย่างการจัดกิจกรรมให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ กับลูกค้า

4.3 การถ่ายทอดความรู้จากโครงสร้างภายนอกสู่ตัวบุคคล กลยุทธ์นี้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้านความคิด ประสบการณ์และความรู้ใหม่จากลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องเพื่อดึงดูดความรู้จากภายนอกเพื่อการพัฒนา

4.4 การถ่ายทอดความรู้จากความสามารถของบุคคลไปสู่โครงสร้างภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เปลี่ยนความสามารถของบุคคลให้อยู่ในรูปของข้อมูลที่สามารถจัดเก็บในสื่อต่าง ๆ ได้ เป็นระบบคลังความรู้ ฐานข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูล การแบ่งปันความรู้

4.5 การถ่ายทอดความรู้จากโครงสร้างภายในไปสู่ความสามารถของตัวบุคคล เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กรโดยใช้เครื่องมือหรือความรู้ที่มีอยู่ จึงเป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาระบบที่จะช่วยประสานระหว่างระบบกับบุคคล

4.6 การถ่ายทอดความรู้ในโครงสร้างภายนอก กลยุทธ์เน้นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ในส่วนโครงสร้างภายนอก ให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องสร้างพันธมิตร การพัฒนาภาพลักษณ์ การบริการขององค์กร

4.7 การถ่ายทอดความรู้จากโครงสร้างภายนอกไปสู่โครงสร้างภายใน ความรู้ใดบ้าง ที่องค์กรสามารถได้มาจากภายนอกและเปลี่ยนการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นการปฏิบัติจึงเน้นกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญกับผู้ทำหน้าที่ติดต่อลูกค้า การสร้างความร่วมมือและพันธมิตรในด้านการวิจัยและพัฒนา

4.8 การถ่ายทอดความรู้จากโครงสร้างภายในไปสู่โครงสร้างภายนอก กลยุทธ์เน้นการจัดกิจกรรมที่สร้างระบบและกระบวนการขององค์กรให้มีประสิทธิผลในการให้บริการกับลูกค้า

4.9 การถ่ายทอดความรู้ภายในโครงสร้างภายใน กลยุทธ์เน้นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในโดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลระบบสารสนเทศที่ใช้งานง่าย สะดวก รวดเร็ว

กรอบความคิดของการจัดการความรู้

แนวความคิดการจัดการความรู้ ของ Stephen F. Goodfellow หรือแบบจำลองปัจจัยองค์กรแห่งความรู้ 4 ปัจจัยประกอบด้วย (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550)

1. พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mission State-The Corporate Objective) จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จในระยะยาวตามแนวคิดองค์กร องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ

กับแหล่งของความรู้ทั้งภายนอกและภายในและความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

2. การจัดการเนื้อหา (Content management) เป็นเรื่อง การเก็บ (Capturing) การจัดการ (Organizing) การสะสม (Storing) เอกสาร ฐานความรู้ คือ ข้อมูลและการที่ข่าวสารถูกบรรจุในเอกสารและฐานข้อมูล ซึ่งถูกใช้เป็นการรู้ ดังนั้น ความรู้ คือ ข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บเนื้อหา การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานเอกสารที่จับต้องได้ ดังนั้นการบันทึกข้อมูล (Records Management) จึงสำคัญเพราะข้อมูล (Data) ถูกสะสมไว้กับเทคโนโลยีทำให้ข้อมูลเคลื่อนไหวรวดเร็ว

3. การจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการใช้เครื่องมือ เคลื่อนย้ายขนส่ง การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ คุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีในองค์การ การใช้และการถ่ายทอดความรู้ทำให้เกิดคุณค่าที่เพิ่มขึ้น ของข้อมูล การจำแนกผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละเรื่องและหาบทเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นหน้าที่การกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ของ ผู้อำนวยการ ความสะดวก

4. การจัดการการสื่อสาร (Communication Management) ความร่วมมือของคนภายนอกและคนภายในองค์การเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารที่จะสร้างความรู้ ประสบการณ์ของคนที่ยังไม่สามารถสร้างคลังความรู้ได้

แนวความคิดของ Marquardt นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ ดังนี้ (กิริติยศยิ่งยง, 2550)

1. การแสวงหาและรวบรวมความรู้ (Knowledge Acquisition) ทั้งความรู้ภายในองค์การ และความรู้ภายนอกองค์การ โดยการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายใน เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ การลงมือปฏิบัติ เป็นต้น การแสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การจ้างที่ปรึกษา การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การรวบรวมข้อมูลจาก คู่แข่ง ลูกค้า แหล่งอื่น ๆ การตรวจสอบแนวโน้ม ด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การสร้างพันธมิตรและการร่วมมือจากองค์การอื่น การจ้างพนักงานใหม่ ข้อมูลจากสื่อ เป็นต้น

2. การสร้างความรู้ (Know Creation) เป็นการสร้างความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ (Generative) ซึ่งควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การเป็นผู้สร้างความรู้ ดังเช่น ความรู้ของคนหนึ่งให้ความรู้นั้นกับผู้อื่น ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ในองค์การที่มีมารวมเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเมื่อเกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันในองค์การ ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในโดยสมาชิกหาแนวทางได้เอง การเรียนรู้โดยการลงมือทำ การแก้ปัญหาให้เป็นระบบ การทดลองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นต้น

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่หน่วยงานต้องการเก็บรักษา ความรู้ที่ดีที่สุด ซึ่งการจัดเก็บเกี่ยวข้องกับ การบันทึกฐานข้อมูล จึงต้องคำนึงถึง โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบสามารถค้นหา และส่งมอบได้ถูกต้องและรวดเร็ว จำแนกรายการต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นฐานในการเรียนรู้ มีการจัดการ ที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ความรู้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ ส่วนการสืบค้นนั้น เป็นการเข้าถึงเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การสร้างช่องทางหรือ จัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เนื่องจากความแตกต่างของกลุ่มคนที่ต่างกันในการสืบค้นข้อมูล เช่น ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้สารสนเทศ สถานที่ตั้งที่จัดเก็บ

4. การใช้ประโยชน์และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)

ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรที่มีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ได้รวดเร็ว และเหมาะสมโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอด แบ่งเป็น 2 ประเภท ทั้งการถ่ายทอด ความรู้โดยตั้งใจมีวิถีทางต่าง ๆ และการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติหน้าที่ทุกวันโดยไม่มีแบบแผน

บุญดี บุญญาภิกิจ กล่าวถึง กรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ KM Framework ที่ Bonnie Rubenstein-Montano แบ่งชนิดของ กรอบแนวคิดจัดการความรู้ ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548)

1. กรอบแนวความคิด ประเภท Prescriptive

กรอบแนวความคิด Prescriptive อธิบายดังนี้ เป็นพัฒนาการของความรู้ใน องค์กร ที่ เรียกว่า Knowledge Cycle หรือ วงจรความรู้ ซึ่งแนวคิดนี้มีความแตกต่าง ด้านองค์ประกอบ ลำดับ ของวงจรความรู้ และขั้นตอนที่เป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งกรอบแนวคิดในการ จัดการความรู้ตามกรอบนี้ ยกตัวอย่าง ดังนี้

K. Wiig อธิบาย แนวคิดนี้ ด้วย องค์ประกอบ 3 กลุ่ม

- | | |
|--------------------|---|
| เสาหลักประการแรก | 1. การสำรวจและแบ่งประเภทของความรู้ |
| | 2. การวิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง |
| | 3. การเรียบเรียงและนำเสนอความรู้ |
| เสาหลักประการที่ 2 | 1. การประเมินค่าความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง |
| เสาหลักประการที่ 3 | 1. การสังเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ |
| | 2. การใช้จัดการและควบคุมความรู้ |
| | 3. การเผยแพร่และทำให้นำความรู้ไปใช้ได้ง่าย |

เรียกเป็น เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) แต่ละเสาประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) การถ่ายทอด (Transfer)

แนวความคิดของ Ikujiro Nonaka วงจร SECI การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conservation) ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด หมุนเป็นเกลียว เพราะมีการเรียนรู้ตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ ได้แก่ Socialization Externalization Combination และ Internalization

ตัวอย่าง บริษัท KPMG Peat Marwick ซึ่งแนวคิดประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

Acquisition : การสร้างความรู้ใหม่ จัดทำข้อมูลความรู้หรือเนื้อหา รวบรวม ประสบการณ์ สิ่งที่เป็นการเรียนรู้ การจัดเก็บ สังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่

Indexing Filtering Linking : การกลั่นกรอง แยกแยะ แบ่งประเภทกลุ่ม บุคลากรและเชื่อมโยงความรู้จากทั้งภายนอกและภายในองค์กร

Distribution : การถ่ายทอดความรู้ผ่าน Webpages การออกแบบโครงสร้าง และลักษณะของ Webpages

Application : การนำความรู้มาใช้ผลิต ด้านบริการ หรือผลิตภัณฑ์

แนวความคิด ของ Leibowitz ซึ่งครอบคลุมเป็นวงจร ดังนี้

Identification : การกำหนดความถนัดเฉพาะกลยุทธ์การค้นหาแหล่งความรู้
ระดับความรู้

Capture : การดักจับและเก็บความรู้

Select : การประเมินความรู้ว่ามีคุณค่าเป็นจริงและตรงกับความต้องการ
รวบรวมทั้งการพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน

Store : การจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานความรู้

Share : การกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้โดยดูจากความสนใจและชนิดของงาน
ที่ทำ

Apply : การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาช่วยในการทำงานหรือ
การฝึกอบรม

Create : การสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการวิจัยทดลองและการคิด
อย่างสร้างสรรค์

Sell : การพัฒนาและทำการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่เป็นผล
มาจากการใช้ความรู้

ซึ่ง บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) เห็นว่าทั้ง 4 แนวความคิดดังกล่าวข้างต้น
เนื้อหาโดยหลักจะมีลักษณะ องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ ซึ่งเรียกว่าเป็นกระบวนการความรู้
ได้แก่

1. Knowledge Identification : การค้นหาความรู้ในองค์กร
2. Knowledge Creation and Acquisition : การสร้างและแสวงหาความรู้
3. Knowledge Organization : การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
4. Knowledge Codification and Refinement : การประมวลและ
กลั่นกรองความรู้
5. Knowledge Access : การเข้าถึงความรู้
6. Knowledge Sharing : การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้
7. Learning : การเรียนรู้

2. กรอบความคิดแบบ Descriptive เป็นการอธิบาย ถึงขั้นตอนการจัดการความรู้
และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้

แนวความคิดของ D.Leonard-Barton นำเสนอแนวคิดที่ประกอบด้วย
2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และ 2) ศักยภาพหลักของ
องค์กร (Organizational Core Competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด
กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

แนวความคิดของ Carla O Dell นำเสนอกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้
ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ เป็นการกำหนด
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญที่สุด
2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กร
ต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ราบรื่น คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร
2) เทคโนโลยีที่ทำให้การจัดการความรู้ที่เร็วขึ้น 3) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
4) การวัดผลการจัดการความรู้
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง
เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) วางแผน
2) ออกแบบ 3) ปฏิบัติ 4) ขยายผล

แนวความคิดของหน่วยงาน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาจาก ที่ปรึกษา
โครงการ Robert Osterhoff โดยดัดแปลงมาจาก KM ของ บริษัท Xerox Corporation ซึ่ง
ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ ได้แก่

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)
5. การวัดผล (Measurements)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)

3. กรอบความคิดผสมผสาน เป็นกรอบแนวคิดที่ผสมผสาน ของกรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive กับกรอบความคิด Descriptive จึงประกอบด้วยองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้ ขั้นตอนการจัดการความรู้ ตัวอย่างแนวคิด ได้แก่

แนวความคิดของ Authur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) ได้นำเสนอ กรอบแนวคิด องค์ประกอบหลัก 3 เรื่อง ได้แก่

1. องค์ความรู้ขององค์กร
2. กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ แบ่งปัน สร้าง กำหนด รวบรวม ปรับปรุง เรียบเรียง นำมาใช้ แบ่งปัน
3. ปัจจัยทำให้การจัดการความรู้ได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การวัดผล

แนวความคิดของ Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) หน่วยงานทางด้านการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ นำเสนอองค์ประกอบหลัก คือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ ซึ่งเรียกว่า “GREAT” : Generate Represent Access Transfer ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และกระบวนการนี้ เป็นวงจรที่ย้อนกลับไปจุดเริ่มต้นไม่สิ้นสุด ทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่

4. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการ วงจร “GREAT” จะหมุนไปต่อเนื่อง ต้องมีปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การวัดผล

แนวความคิดของ C. W. Holsapple เรียกว่า “Three – Fold Framework” ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ 1) แหล่งความรู้ (Knowledge Resource) 2) กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity) 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (Knowledge Influence) ซึ่งภายหลังได้มีข้อเสนอในการปรับปรุงจากนักวิชาการจนเป็น Collaborative Framework ซึ่งมีส่วนสำคัญที่เพิ่มขึ้นมา คือ กระบวนการจัดการ

ความรู้ (The Conduct of KM) ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อพบว่า องค์กรต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ ตัดสินใจ แก้ปัญหา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้แหล่งความรู้จากแหล่งความรู้ที่มี อยู่และการจะทำการจัดการความรู้ได้มากหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบ ซึ่งมีทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร

แนวความคิดของ บริษัท Siemens Business Services ได้จัดทำกรอบแนวคิด Knowledge Motion คือ ทุกองค์ประกอบที่สำคัญถูกรวมกันไว้ในรูปเดียว ซึ่งเป็นความสามารถ ในการบูรณาการองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนเข้าไว้ใน Knowledge Motion ซึ่งสะดวกในการสื่อสาร ให้บุคคลเข้าใจระบบของการจัดการความรู้และ เป็นกรอบความคิดที่มีชีวิต ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสรุปดังต่อไปนี้

1. เน้นหลักการที่ว่า ความรู้ คือ สินทรัพย์ที่สำคัญของบริษัท การวางกล ยุทธ์การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
2. การแบ่งปันความรู้ การไว้วางใจกัน การทำงานเป็นทีม การให้ ความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นวัฒนธรรมต่อความสำเร็จ
3. ใช้หลักการตลาดมาอธิบายกระบวนการและกำหนดบทบาท ซึ่งมีการอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
4. มีการแบ่งความรู้ออกเป็น Explicit และ Tacit Knowledge ใช้กลไก และเครื่องมือการสื่อสารและแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน เน้นว่าความรู้ยังมีค่ามากขึ้นหากนำมาใช้ มากขึ้น Re-use
5. เทคโนโลยีนำมาใช้ในการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน พนักงานเลือก ใช้ได้ตามต้องการ

แนวความคิดของ Bonnie Rubenstein-Montano ซึ่งใช้หลักคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) วิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ ซึ่งเห็นว่ากรอบความคิดที่เป็น แบบผสมผสาน ดีกว่ากรอบแนวคิดแบบใดแบบหนึ่งแบบเดียวเพราะทำให้มองการจัดการความรู้เป็น ภาพรวมทั้งระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมระบบการจัดการเกือบทั้งระบบซึ่งได้แก่ กระบวนการ ความรู้ ขั้นตอนการ (Implementation) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทั้งภายในและ ภายนอกและ ภายนอกในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเสนอแนะ กรอบความคิด การจัดการความรู้ควรมีทั้ง Single-Loop Learning และ Double-Loop Learning เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทุกแบบ Double-Loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่อาจทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ กระบวนการคิดซึ่งส่งผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรได้

ตัวแบบการจัดการความรู้ KM model เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแบบการจัดการความรู้ KM model เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในแต่ละส่วนมีความสำคัญทำให้องค์การสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้จริงและช่วยผลักดันให้องค์การก้าวสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ ดัดแปลงโดย จิรประภา อัครบวร ประกอบไปด้วย ดังนี้ (จิรประภา อัครบวร อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจากรุวรรณ ยอดระฆัง, 2552)

1. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)

Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi กล่าวว่าความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการ “วงจรรู้ (Knowledge Spiral)” หรือ SECI Model ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ และหมุนเป็นเกลียวไม่สิ้นสุด การเรียนรู้การสร้างและการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า (Tacit to Tacit) เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน คนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน จากการสื่อสารด้วยภาษาการสังเกต การทำตามต้นแบบ การฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the job Training) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Cop-Community of Practice) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น

1.2 การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ ความรู้ที่มีอยู่ในตัว และถ่ายทอด ออกมาในรูปแบบเอกสารหรือสื่อที่สามารถเก็บไว้ใช้และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ เป็นต้น

1.3 การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชัดแจ้งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาแล้ว สร้างเป็นความรู้ที่แจ่มแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัย ซึ่งนำแนวคิดต่าง ๆ มาจัดทำใหม่เพื่อค้นคว้าความรู้ใหม่ การแปรสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

1.4 การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ความรู้จากสื่อต่าง ๆ แล้วนำความรู้

ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาความรู้ใหม่ที่มีอยู่ในตัวบุคคล นั้น ๆ (Learn) เช่นการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning Toolkits) และนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น

2. หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นในการนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารราชการสมัยใหม่ โดยประยุกต์จาก การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นผู้รับบริการหรือประชาชนมาพัฒนางานบริการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และพึงพอใจต่อการให้บริการของภาครัฐมากขึ้น การประยุกต์หลักการตลาดในอดีต 4Ps มาจนถึงแนวคิด 4Cs ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน (Customer) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงหลักการตลาด คือ ลูกค้าหรือประชาชน (Customer) หรือผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ให้ได้แล้วจึงจะทำการสำรวจความต้องการความรู้ว่าต้องการความรู้ (Knowledge) อะไร หลังจากกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้ (Customer) และตัวความรู้ที่ต้องการใช้ (Product) ได้แล้วจึงผลิตสินค้าหรือหาตัวว่าความรู้อยู่กับใคร (Knowledge User) ดำเนินการรวบรวมความรู้ สรุป KM เริ่มจาก 1) หาลูกค้าหรือผู้ต้องการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรของเราก่อน 2) กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ว่ามีอะไร 3) หาว่ารู้นั้นอยู่ที่ใดกับใคร

2.2 การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Convenience) เมื่อทราบถึงความรู้ที่ต้องการแล้ว ควรให้ความรู้นั้นอยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้ สามารถนำรู้นั้นไปใช้ได้ทันที ใช้งาน และสะดวก ความรู้สะดวกในการเข้าถึง (Convenience) สถานที่ (Place) ซึ่งหมายรวมถึง ทั้งคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) และสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location) ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันกับการตลาดที่ต้องวางสินค้าให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ตัวความรู้ควรอยู่ในรูปแบบหรือ Packaging ที่ผู้ใช้ต้องการและใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

2.3 รูปแบบในการสื่อสารความรู้ (Communication) ผู้จัดการความรู้ ควรทำการวิเคราะห์หรือสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ของกลุ่มผู้ใช้ความรู้ เพื่อประกอบการกำหนดช่องทางการเผยแพร่ความรู้และรูปแบบกิจกรรมการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งเป็นการใช้หลักเกี่ยวกับการส่งเสริมการขายหรือ (Promotion) ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ที่เน้นการกำหนดช่องทางและรูปแบบการสื่อสาร ประกอบไปด้วยการจัดการ 3 ส่วน คือ 1) ข่าวสารหรือข้อความ (Messages) 2) ผู้ส่งสาร (Messenger) 3) ช่องทางการสื่อสาร

(Communication Channels) ความรู้ เปรียบเสมือน ข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ในการสื่อสาร ความรู้ต้องเลือกผู้สื่อ ช่องทางในการสื่อสารความรู้

2.4 ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ (Cost) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึง ความคุ้มค่าในแต่ละวิธีที่ใช้ในการจัดการความรู้ ความคุ้มค่า (Cost) หรือการตั้งราคา (Price) ในการจัดการความรู้คือ การแยกความสำคัญของความรู้ที่ต่างกันในองค์กร การกำหนดความสำคัญของความรู้และแยกแยะ ให้ความรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริโภคแต่ละกลุ่มซึ่งจะทำให้สามารถรับความรู้ ได้ตามความจำเป็น และความต้องการจึงจะมีความคุ้มค่า และการแข่งขันกันที่ความรวดเร็ว (Speed) ความเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) ความรวดเร็วในการออกสินค้าและบริการ (Speed of Production) และความรวดเร็วของนวัตกรรม (Speed of Innovation) ในยุคของเศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)

3. การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives) การสร้างแรงจูงใจ 4 หลักการ ซึ่งดัดแปลงมาจาก แนวความคิดของ Tannenbaum และ Aliger (2000) เพื่อผลักดัน กระตุ้นให้มีพฤติกรรมที่จะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 การกระตุ้นและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ (Motivation To Share) การแบ่งปันความรู้ต้องอาศัย 1) องค์กรความรู้ที่ดีจากตัวผู้รู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ 2) แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะแบ่งปัน ความรู้ 3) ความสามารถในตัวผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ 4) หากไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ต้องอาศัยการเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ หรือการถอดรหัสความรู้จากตัวผู้รู้

3.2 การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access) การเข้าถึงความรู้ การจัดการความรู้เพื่อให้คนสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้สะดวก ในเวลาที่ต้องการ ซึ่ง องค์ประกอบของความสามารถในการเข้าถึงความรู้มี 1) ความรู้ที่ได้จากการ แบ่งปัน 2) การจัดรูปแบบความรู้เพื่อเผยแพร่ได้ 3) การเผยแพร่หรือกระจายความรู้ไปยัง ที่ที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ง่าย

3.3 การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Motivation to Learn) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) มีหลักคือ 1) การเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย 2) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้การกระตุ้นเพื่อให้เกิดความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริง ๆ เช่น การเห็นประโยชน์ใช้เพื่อประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงานและของตัวผู้เรียนรู้ 3) ความ พร้อมและความสามารถในการเรียนรู้

3.4 การกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ให้เกิดประโยชน์ (Motivation to Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน การบริการลูกค้าผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีหลัก 1) การซึมซับความรู้ 2) การสร้างโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้หลังการเรียนรู้ทันที 3) การสร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลได้ใช้ความรู้ 4) ความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้รับมา หรือความสามารถในการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System) ผู้บริหารต้องคำนึงถึงระบบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Supporting Systems) เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการบริหาร 4 ปัจจัยอย่างเป็นระบบ ได้แก่

4.1 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ หรือถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน การออกแบบโครงสร้างให้สามารถทำงานประสานงานกันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

4.2 วัฒนธรรม (Culture) พฤติกรรมของคนในองค์กรที่เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันส่วนใหญ่ ดังนั้นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร จะทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ความพร้อม ที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำเพื่อให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดการความรู้จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถสื่อสารและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรและเป็นแบบอย่างการเรียนรู้สิ่งใหม่ แบบอย่างของการแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง Change Agent และภาวะผู้นำในการสร้างทีม Team Leadership จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4.4 ระบบสารสนเทศ (Information System/Technology) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมีความสำคัญทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสะดวกและง่าย รวมทั้งเทคโนโลยีเป็นฐานข้อมูลที่ทำให้การจัดการความรู้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การสามารถช่วยสืบค้นหาความรู้ การเข้าถึงความรู้ การนำความรู้มาใช้ การวิเคราะห์และการจัดเก็บข้อมูล เทคโนโลยี จึงทำให้เกิดความรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

นับแต่ปี พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบสำนักงาน ก.พ.ร. จึงนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้ (จิระประภา อัครบวร อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจากรุวรรณ ยอดระฆัง, 2552)

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

การค้นหาเกี่ยวกับความรู้ว่ามีอะไรบ้างในองค์กรที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้า (Stakeholder/ C - Customer) ต้องการทราบแล้วพิจารณาว่าความรู้นั้นมีรูปแบบใด อยู่กับใครหรือ ความรู้เรื่องใดที่องค์กรควรต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้นั้น เพื่อให้้องค์การ วางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (C-Cost)

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

การกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาจอยู่กระจัดกระจาย มารวมไว้ (C - Convenience) การจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการหรือลักษณะ การเรียนรู้ของผู้ใช้ (C - Communication) การสร้างความรู้ขึ้นมาโดยอาศัยความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำ ความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้้องค์การมีความรู้ที่ยังไม่มีแต่จำเป็นต้องมี

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

การจัดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไป ใช้ประโยชน์ได้ เช่น จัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การค้นหา นำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การทำสารบัญ การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ โดยคำนึงถึงว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะ การทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ ของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งทั้ง้องค์การ ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

การใช้ "ภาษา" เดียวกันทั่วทั้ง้องค์การ โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัด ความ ความหมายของคำต่าง ๆ แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

มีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดย มีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ "Push" มีลักษณะ การป้อนความรู้ "Pull" มีลักษณะ การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยการป้อนความรู้ คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้ใช้ไม่ได้ขอ

หรือสอบถาม เช่น การแจ้งไปทางหนังสือเวียน การแจ้งให้ทราบ ข่าวสารข้อมูล ต่าง ๆ ส่วนการให้โอกาสเลือกความรู้ คือ การที่ผู้รับ ได้เลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ผู้รับต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสาน เพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก

7. การเรียนรู้ (Learning)

บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และนำไปสู่การทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด

ยุคของการจัดการความรู้

จากแนวคิดการจัดการความรู้ จักรกฤษณ์ สิริริน ได้สรุปถึง ยุคของการจัดการความรู้ จากอดีต สู่ปัจจุบันไว้ 4 ยุค ดังต่อไปนี้ (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2564)

1. ยุคทศวรรษ 1990 การจัดการความรู้ในยุคแรก เป็นแนวคิดที่ได้มาจากหนังสือ The Fifth Discipline ของ Peter Senge (1990) ที่กล่าวถึง Learning Organization หรือ LO และภายหลังต่อยอดมาเป็น Knowledge Management ซึ่งในยุคแรกนี้ เน้นการจัดการเนื้อหา Content และความรู้แบบชัดเจน Explicit Knowledge หรือความรู้ในกระดาษ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ Information Technology หรือ IT มาช่วยในการจัดการความรู้

2. ยุคทศวรรษ 2000 การจัดการความรู้ในยุคที่ 2 เป็นยุคที่มีแนวคิด การจัดตั้งศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) เพื่อทำหน้าที่หลัก ในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ และในยุคนี้ให้ความสนใจเรื่องความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ KM โดยให้ความสำคัญกับประเด็น การเชื่อมโยง (Connection) กับ การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เพื่อการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่แนวคิด ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) หรือ CoPs โดยได้พัฒนามาเป็น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) และ Knowledge Cafe คอฟฟี่ช็อป องค์กรความรู้ที่ให้ผู้คนมาพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ให้แกกัน

3. ยุคทศวรรษ 2010 ยุคที่ 3 ให้ความสำคัญกับความรู้ที่นำไปใช้แล้วเกิด ประสบผลสำเร็จ (Best Practices) โดยเน้นไปที่ความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) เพื่อให้เกิด ผลลัพธ์ (Outcome) และเกิดการเคลื่อนไหว ความรู้ตลอดเวลา (Dynamic) เป็นการเน้นการจัดการความรู้ที่เน้น ผลลัพธ์ (KM for Results) หรือ Outcome ในยุคนี้ จะเห็นเครื่องมือ KM มากมาย เช่น Storytelling หรือ การเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ AAR After Action Review หรือ การทบทวนหลังจากปฏิบัติงาน

4. ยุคทศวรรษ 2020 KM ในยุคปัจจุบัน Artificial Intelligence Knowledge Management (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2564)

ความหมายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) หมายถึง การรวบรวม การสร้าง การจัดระเบียบ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (จักรกฤษณ์ สิริริน, 2564)

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาทำให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้ องค์กร มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดโดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของ แต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือเป็น ลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย หรือเป็น ความรู้ที่มีลักษณะนามธรรม

ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นรูปธรรมสามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น คู่มือ ทฤษฎี การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ Business Process ควบคู่ไปกับการ พัฒนาการเรียนรู้ Learning Process ผ่านกระบวนการจำแนกวิเคราะห์และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหาคัดเลือกจัดการและเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสมและเอื้ออำนวยให้เกิดการ แบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การเพื่อปรับปรุงและหรือเพิ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ แข่งขันและหรือเพื่อให้ได้มุมมองในวงการมากขึ้น (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550)

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัด กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์การ

มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (จิระประภา อัครบวร อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจารุวรรณ ยอดระฆัง, 2552)

เลิศชาย สุธรรมานนท์ กล่าวว่า องค์การควรเตรียมความพร้อมรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Armstrong (2006) คือ 1) กลุ่มการเรียนรู้ขององค์การ 2) กลุ่มการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล 3) กลุ่มการฝึกอบรม 4) กลุ่มพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร 5) กลุ่มเรียนรู้แบบประสมประสาน ในกลุ่มการเรียนรู้ขององค์การ Organizational Learning ซึ่งกลยุทธ์นี้มี 2 ส่วน คือ 1) ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization และ 2) การจัดการความรู้ Knowledge Management นั้น การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ เพื่อให้ความรู้ที่สำคัญที่เกิดในองค์การเกิดการจัดระบบให้ผู้อื่นเข้าถึงได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้กลับไปให้เกิดการสะสมองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560)

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ ได้นำความหมายของการจัดการความรู้ ที่ได้ให้ไว้โดยวิจารณ์พานิช ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่าการจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุ 1) เป้าหมายของงาน 2) เป้าหมายการพัฒนาคน 3) เป้าหมายการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และ 4) เป้าหมายความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการไปพร้อมกัน และกล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้มี 6 กิจกรรม ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมขององค์การ 2) การแสวงหาความรู้ที่ต้องการ 3) การดัดแปลงปรับปรุงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตนเอง 5) นำประสบการณ์ที่ได้จากการใช้ความรู้และการเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจดบันทึกเป็นชุมชนความรู้แหล่งความรู้สำหรับไว้ใช้งาน (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559)

Nonaka (1991) ได้แบ่งประเภทของความรู้และแหล่งขององค์ความรู้ในองค์การออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวคน Tacit Knowledge และ 2) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล Explicit Knowledge ซึ่งในองค์การพบว่าอัตราส่วน 80 เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนมากกว่าความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลอัตราส่วน 20 (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548)

แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์การ

ความร่วมมือในองค์การ

รัตติกรณ จงวิศาล กล่าวถึง ความร่วมมือกัน (Collaboration) ว่า เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์การในปัจจุบัน Beyerlein และคณะ (2003) เสนอหลักการ 10 ประการที่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือในองค์การ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2563)

1. มุ่งเน้นการร่วมมือเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจ Focus Collaboration on Achieving Business Results หมายถึง เข้าใจเป้าหมายหลักการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนว่าสัมพันธ์ต่อเป้าหมายต่าง ๆ ของหน่วยงาน เมื่อใช้การร่วมมือดังกล่าว ผู้มีส่วนร่วมจะเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจต่าง ๆ ร่วมกัน ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ

2. จัดระบบการสนับสนุนในองค์กรเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Align Organizational Support System to Promote Ownership) หมายถึง ความผูกพันส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อธุรกิจและผลลัพธ์ขององค์กร โดยมีระบบการสนับสนุนประกอบไปด้วย 1) ระบบภาวะผู้นำ (Leadership Systems) 2) ระบบข้อมูลและการสื่อสาร Information and Communication System 3. ระบบจัดการผลปฏิบัติงาน Performance Management System 4) ระบบการเรียนรู้ Learning Systems 5) องค์กรและการออกแบบระบบ Organization and Design System

3. สื่อสารให้ชัดเจนและบังคับให้เกิด “การมีกฎข้อบังคับที่น้อยข้อ” Articulate and Enforce “A Few Strict Rules” การมีกฎข้อบังคับที่น้อยข้อ หมายถึง ชุดหลักการข้อแนะนำที่ครอบคลุมถึงการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. ใช้ประโยชน์จากท่วงทำนองของการหลอมรวมและความแตกต่าง Exploit The Rhythm of the Convergence and Divergence แก่นของกิจกรรมการร่วมมือ ทั้งด้านความเหมือนและความแตกต่าง ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมมือพบมุมมองที่ต่างกันไป Divergence และจำเป็นต้องได้รับการพิจารณา ส่วนการหลอมรวม Convergence นั้นคือ กระบวนการที่สมาชิกใช้บรรลุข้อตกลงร่วมกัน

5. การจัดการและเปลี่ยนที่ซับซ้อนในเวลาที่เหมาะสม Manage Complex Tradeoffs on a Timely Basis การแลกเปลี่ยนหมายถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการชั่งน้ำหนักของความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ของสิ่งต่าง ๆ มากกว่า 2 อย่างขึ้นไป ดังนั้นการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคคลทุกระดับชั้นภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญ ข้อมูลรวมถึงความสามารถ การประยุกต์ใช้

6. สร้างมาตรฐานในการอภิปรายพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สูงขึ้น (Create Higher Standards for Dialogue, and Information Sharing) การสร้างมาตรฐานที่สูงขึ้นในการตัดสินใจการพูดคุยการแบ่งปันข้อมูลอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้ผู้มีส่วนร่วมในการร่วมมือ มีความสามารถในระดับและความซับซ้อนของการพัฒนาทางเลือกและเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้สูงยิ่งขึ้น

7. เสริมสร้างให้มีความรับผิดชอบในระดับบุคคล Foster Personal Accountability การมีความรับผิดชอบในระดับบุคคลเป็นทั้งปัจจัยและเป็นผลของการร่วมมือที่ประสบความสำเร็จสมาชิกที่มีความรู้สึกดังกล่าวจะเชื่อว่าความสำเร็จมาจากการสร้างความผูกพันร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานและ ความสำเร็จขององค์การเข้าด้วยกัน สมาชิกจะรู้สึกผูกพันและมีแรงปรารถนาที่จะทำ รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำการร่วมมือที่มีประสิทธิผลจำเป็นที่แต่ละคนจะเติมเต็มในบทบาทของตนอย่างมีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมที่ก่อให้เกิดคุณค่าและรู้สึกว่าคุณต้องรับผิดชอบทั้งในขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำและผลลัพธ์ของการร่วมมือที่เกิดขึ้น

8. การจัดการกับอำนาจหน้าที่ข้อมูลและการตัดสินใจ Align Authority, Information, and Decision Making ในการร่วมมือกันในองค์การ ต้องมีข้อมูลที่จำเป็นเพื่อจะตัดสินใจอย่างถูกต้องมีทักษะการประมวลข้อมูลมีอำนาจหน้าที่เพื่อทำให้การตัดสินใจบรรลุผลสมาชิกต้องผูกพันกับผลลัพธ์และตระหนักอย่างดีว่าขั้นตอนการร่วมมือที่สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมและมีส่วนได้เสียมากพอจนสมาชิกทุกคนสนับสนุนการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และยังสามารถเข้าถึงผลลัพธ์ตลอดจนหากจำเป็นต้องแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อการร่วมมือมีคุณลักษณะเช่นนี้ถือว่าการร่วมมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

9. ทำให้การร่วมมือเป็นเหมือนกับกระบวนการทางวินัย (Treat Collaboration as a Disciplined Process) องค์การที่จัดการการร่วมมือให้เหมือนกับกระบวนการทางวินัยจะตระหนักถึงความเสี่ยง ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์สำคัญได้ องค์การดังกล่าวจะมีขั้นตอนไม่ต่างจากการดำเนินธุรกิจ คือ องค์การจะมีความพยายามที่จะกำหนดกระบวนการเครื่องมือที่มีประสิทธิผลที่สุด และมั่นใจว่ากระบวนการที่กำหนดจะนำไปใช้ได้เหมาะสม และจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบและการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือกัน กระบวนการต่าง ๆ ต้องมีการปฏิบัติอย่างใส่ใจ ในกระบวนการในความร่วมมือเทียบเท่ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

10. ออกแบบและส่งเสริมให้องค์การมีความยืดหยุ่น (Design and Promote Flexible Organizations) ปัจจุบันการทำงานเป็นกลุ่มและการร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการค้นหาประเด็นที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันการสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องยืดหยุ่น สามารถสร้างหรือปรับปรุงแก้ไขรูปแบบโครงสร้างและกลุ่มการร่วมมือต่าง ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการประสบความสำเร็จที่สูงยิ่งขึ้น การสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นเป็นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั่วโลกที่เป็นประสิทธิผลที่สุด

กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือ

ศาสตราจารย์ Ibarra และ Hansen แห่งสถาบัน Instead ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหาร (CEO) ของบริษัทหลายแห่งที่ผลงานโดดเด่น โดยศึกษาเกี่ยวกับ ผู้นำที่เน้นการรวมพลังและประสานความร่วมมือ ซึ่งพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารต่างมีเหมือนกันคือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนและแนวคิด

ทั้งจากที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและทั้งจากนอกองค์กรเข้าด้วยกัน การใช้ประโยชน์จากความสามารถที่หลากหลายของคนในองค์กร การทำตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องการประสานความร่วมมือให้พนักงาน และการแสดงความเด็ดขาดเพื่อป้องกันไม่ให้ทีมสมาชิกเอาแต่เพียงกันไม่จบสิ้น และการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการประสานพลัง และการประสานความแตกต่างเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและได้กล่าวถึงการประสานความร่วมมือต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูง โดยให้ความเห็นว่า ผู้นำนอกจากจะเล็งเห็นโอกาสในการประสานความร่วมมือและดึงตัวคนที่มีความสามารถให้ เข้ามารวมตัวกัน แต่ต้องแสดงจุดยืนให้เห็น ด้วยการทำตัวเป็นคนที่มีร่วมมือกับคนอื่นได้เป็นอย่างดีด้วย

Paul Adler, Charles Heckscher และ Laurence Prusak ได้ค้นพบจากการศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านประสิทธิภาพและนวัตกรรม ซึ่งพบว่า องค์กรต้องทำ 4 ข้อต่อไปนี้

1. กำหนดและสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกคนทุกระดับในองค์กร รู้ว่าสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุคือเรื่องใด

2. สร้างเสริมหลักจรรยาแห่งการมีส่วนร่วม ซึ่งเห็นความสำคัญที่สุดกับบุคคลที่ทำงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ตนและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

3. พัฒนาระบบการที่ช่วยให้ความสามารถทำงานร่วมกันในแต่ละโครงการได้ โดยยึดตามหลักการที่กำหนดไว้ควบคู่กับความยืดหยุ่น เพื่อให้กิจกรรมการบริหารงานแต่ละอย่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างแท้จริง

4. กำหนดโครงสร้างองค์กรในแบบที่เห็นความสำคัญและให้รางวัลตอบแทนกับการประสานความร่วมมือกัน ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กรแบบที่ทำให้ขอบเขตอิทธิพล (Spheres of influence) ของแต่ละคนทับซ้อนกันเป็นแบบที่เห็นคุณค่าและให้รางวัลตอบแทนกับการประสานความร่วมมือกัน

Ranjay Gulati ได้ศึกษาการทำความเข้าใจและการปรับเปลี่ยนบริษัท โดยยึดความต้องการของลูกค้า พบว่าในแวดวงธุรกิจบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเสนอสินค้าบริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก พบว่ามีกิจกรรมที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

การประสานงาน (Coordination) : การวางโครงสร้างและระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ให้ความสนใจให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้ามากขึ้น โดยการทำให้ข้อมูลและกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มในองค์กรสอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การสร้างความร่วมมือ (Cooperation) : การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานทุกส่วนขององค์กรทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้า โดยการใช้เทคนิควิธีทางวัฒนธรรม การให้สิ่งที่จูงใจ การการกระจายอำนาจสู่พนักงาน

การพัฒนาความสามารถ (Capability) : การดำเนินการที่ชัดเจนให้มั่นใจว่ามีคนในองค์กรที่มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ หรือลูกค้ามีจำนวนมากพอและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านั้น

การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) : การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรภายนอกที่เป็นหุ้นส่วนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับบริการหรือสินค้า

Richard McDermott ศึกษาพบว่า เครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการของพนักงาน หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) เป็นวิธีที่ต้นทุนน้อยและมีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดระหว่างกลุ่มผู้มีความเชี่ยวชาญ แต่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อมีการกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจนและได้รับการสอดส่องดูแลจากผู้บริหาร ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติที่มีประสิทธิผล จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้บริหารได้ ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติจะแตกต่างจากทีม (Teams) อยู่ 4 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การมองระยะยาว ชุมชนนักปฏิบัติมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาความรู้ในระยะยาว ส่วนทีม จะเน้นการทำผลงานให้ได้เฉพาะที่กำหนด
2. การประสานความร่วมมือระหว่างคนในชุมชนและการมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้นำชุมชนเป็นผู้กำหนดทิศทาง สานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและช่วยให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ไม่ได้มีอำนาจเหนือสมาชิก
3. ความตั้งใจในการขยายเครือข่ายชุมชน ผู้เชี่ยวชาญมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อพบปัญหาที่ต้องแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ปกติ ปัญหาที่ซับซ้อน ส่วนชุมชนนักปฏิบัติ นั้น จะตั้งใจขยายเครือข่ายทั้งภายในภายนอกให้ครอบคลุมรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกสามารถเข้าถึงบุคคลเหล่านั้นได้
4. การจัดการความรู้ โดยทั่วไปทีมงานไม่ต้องรับผิดชอบบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ จัดระบบทำฐานข้อมูลเนื่องจากสนใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า ส่วนชุมชนนักปฏิบัติ นั้น จะดูแลการจัดการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ค้นพบทางแก้ปัญหาสำหรับปัญหาที่ยังไม่เคยพบมาก่อน (Ibarra and Hansen, 2561)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น ภาคราชการได้นำมาใช้ในองค์กรโดยมีเป้าหมายสำคัญให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งการดำเนินงานด้านคุณภาพในภาคราชการปัจจุบันใช้ PMQA (Public Sector Management

Quality Award) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ
 ในทางปฏิบัติองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญแก่การวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มี
 ประสิทธิภาพ นั้น จะมีคุณลักษณะที่แสดงถึง ความสามารถ ความสำเร็จขององค์กรที่จะดำเนินการให้
 บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเชิงปริมาณและคุณภาพและ เป็นระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จ
 เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต และการประเมินตัววัด ในประสิทธิผล
 นักวิชาการต่างกล่าว ให้คำนิยามและกล่าวถึงการพัฒนาแนวคิดการประเมินผลองค์กรไว้หลาย
 รูปแบบ โดยผู้ศึกษานำเรื่อง ประสิทธิภาพ เสนอต่อไปนี้

ประสิทธิผลขององค์กร

ชาอุชัย อาจินสมาจาร ให้ความหมาย “องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์กร
 ที่ใช้ทรัพยากรอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ด้วยเหตุนี้ทำให้ประสบ
 ความสำเร็จต่อผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์และจุดประสงค์และขณะเดียวกันก็ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้
 ส่วนเสีย”

องค์ประกอบที่เอื้อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ให้คำจำกัดความเป้าหมายและกลยุทธ์อย่างชัดเจนเพื่อทำให้มันบรรลุผล
สำเร็จ
2. ระบบค่านิยมซึ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ คุณภาพ บริการลูกค้า
ทีมงานและความยืดหยุ่น
3. ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สูงจากเบื้องบน
4. ทีมการบริหารที่ทรงพลัง
5. แรงงานที่ได้รับการจูงใจเป็นอย่างดี มีความผูกพัน ทักษะและความยืดหยุ่น
6. ทีมงานที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร ภายใต้การควบคุมที่ดีในความขัดแย้ง
แบบชนะ/แพ้
7. สร้างความกดดันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ และความเจริญงอกงาม
8. ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและอุปสรรค
สิ่งแวดล้อมภายนอก
9. ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ
10. หลักฐานทางการเงินที่ดีและระบบที่ดีสำหรับการบัญชีการจัดการและ
การควบคุมค่าใช้จ่าย

วันชัย มีชาติ (2559) ให้ความหมาย เกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กร และแนวความคิด
 ในการวัดประสิทธิผลองค์กร ดังนี้ ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ระดับของความสำเร็จในการ
 ดำเนินงานขององค์กร

เกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร

เกณฑ์ด้านเป้าหมาย Goal Approaches ประกอบด้วย การเห็นผลสำเร็จของงาน Achievement Emphasis ผลผลิต Productivity ประสิทธิภาพ Efficiency กำไร Profit คุณภาพของสินค้าและบริการ Quality of Products/Services การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย Planning and Goal Setting ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย Goal Consensus ความพร้อม Readiness การยึดเป้าหมายร่วมกัน Internalization of Organization Goals

เกณฑ์ด้านกระบวนการภายใน Internal Process Approaches ประกอบด้วย การควบคุม Control ความขัดแย้งหรือการยึดเหนี่ยวภายในองค์กร Conflict/Cohesion ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายจัดการ Managerial Interpersonal Relations Skills ทักษะด้านงานของฝ่ายจัดการ Managerial Task Skills การจัดการและการควบคุมข้อมูลข่าวสาร Information Management and Control การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ Participation and Shares Influence

เกณฑ์ด้านการเมือง Political Approaches ประกอบด้วย ความเป็นตัวแทน Representativeness ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ Accountability ความรับผิดชอบ Responsibility ความสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ Constitutionality การสนับสนุนค่านิยมแบบประชาธิปไตย Adherence to Democratic

เกณฑ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Approach ประกอบด้วย ความพอใจในงาน Job Satisfaction แรงจูงใจ Motivation ขวัญ Morale การให้คุณค่ากับบุคคลในองค์กร Value to Human Resource การฝึกอบรมและการพัฒนา Training and Development การขาดงาน Absenteeism อัตราการลาออก Turnover การเกิดอุบัติเหตุ Accident Rates ความสอดคล้องกันของบทบาทและบรรทัดฐาน Role and Norm Congruence

เกณฑ์ด้านระบบ System Approach ได้แก่ ความมีเสถียรภาพ Stability Maintenance การเจริญเติบโต Growth ความยืดหยุ่นและการปรับตัว Flexibility Adaptation การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม Utilization of Environment การประเมินจากบุคคลภายนอก Evaluation by External Actors (วันชัย มีชาติ, 2559)

วันชัย มีชาติ กล่าวถึง แนวความคิดในการวัดประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้
แนวความคิดในการศึกษาประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย แนวความคิด 2 กลุ่ม ได้แก่

1. แนวความคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Effectives Approaches) ประกอบด้วยแนวความคิด 3 ประการ คือ (1) แนวความคิดการบรรลุเป้าหมาย (Goal Approach) (2) แนวความคิดระบบ (System Resource Approach) (3) แนวความคิดด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Approach)

2. แนวความคิดการวัดประสิทธิผลในปัจจุบัน (Contemporary Effectiveness Approach) ประกอบด้วยแนวความคิด 2 ประการคือ (1) แนวความคิดการวัดประสิทธิผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholder Approach) (2) แนวความคิดการวัดประสิทธิผลจากการแข่งขันกันของค่านิยมในองค์กร (Competing Values Approach) (วันชัย มีชาติ, 2559)

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผล ว่าประสิทธิผล Effectiveness ซึ่งมักจะใช้เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กรต่าง ๆ ควบคู่กับคำว่าประสิทธิภาพ โดยมีการกล่าวถึงความหมายในเชิงเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่าง ยกตัวอย่างเช่น จากราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลหมายถึงผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2560)

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) ว่าเมื่อก่อนทศวรรษที่ 1950 ประสิทธิภาพขององค์กรให้ค่านิยม หมายถึง ระดับที่องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ แต่การให้ความหมาย ยังเป็นปัญหาในเรื่องของความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้แนวคิดประสิทธิผลในการวิจัยและการจัดการองค์กรเนื่องจากยังมีข้อสงสัยที่ว่าเป้าประสงค์ นั้นเป็นเป้าประสงค์ของใคร เป็นเป้าประสงค์ระยะสั้นหรือระยะยาวแล้ว มีความพยายามที่จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้น ในเรื่องของการพิจารณาว่าเป็นเป้าประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงเป้าประสงค์ขององค์กร คือ การอยู่รอด (Survival) เนื่องจากสิ่งที่องค์กรดำเนินการ ล้วนมุ่งไปสู่จุดของความอยู่รอดทั้งสิ้นในระหว่างทศวรรษ 1960 และต้น 1970 มีการศึกษา ประสิทธิภาพมากขึ้น John Campbell (1977; อ้างถึงใน Robbins, 1990) ได้รวบรวมตัวแปรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลไว้ 30 ตัวแปร แต่ Robbins (1990) กลับเห็นว่า มีการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กร เพียงจำนวนน้อยที่ใช้พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria) ในการวัดประสิทธิผล และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษามีพิสัยของความเป็นนามธรรมที่กว้างมาก จากเกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมสูง ไปจนถึงเกณฑ์ที่มีความเป็นรูปธรรม ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์กรมีนัยที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของค่านิยมของผู้ที่ศึกษาว่าผู้ใดคิดว่าตัวแปรใดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลก็เลือกศึกษาตัวแปรนั้น ยกตัวอย่างตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผล ตัวแปร จำนวน 30 ตัวแปร มีดังนี้ 1) ประสิทธิภาพรวม 2) ผลผลิตภาพ 3) ประสิทธิภาพ 4) กำไร 5) คุณภาพ 6) อุบัติเหตุ (ในการปฏิบัติงาน) 7) การเจริญเติบโต 8) การขาดงาน 9) การเข้า-ออกจากงาน 10) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 11) การจูงใจ 12) ขวัญกำลังใจ 13) การควบคุม 14) ความขัดแย้ง/ความสามัคคี 15) ความยืดหยุ่นการปรับตัว 16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย 17) ฉันทามติของเป้าประสงค์ 18) การเข้าใจเป้าประสงค์ขององค์กร 19) ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน 20) ทักษะการจัดการบุคคล 21) ทักษะการจัดการงาน 22) การจัดการข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร 23) ความพร้อม 24) การใช้สิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ 25) การประเมินโดยหน่วยงานภายนอก 26) เสถียรภาพ

27) คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ 28) การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ 29) การเน้นการอบรมและพัฒนา 30) การเน้นความสำเร็จ ซึ่ง Campbell มีข้อสรุปในอดีตที่ว่า การที่องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ภายใต้การใช้ตัวแปรที่ต่างกันในการวัด ซึ่งบางตัวก็เป็นอิสระต่อกันทำให้ประสิทธิผลขององค์กร ไม่มีค่านิยมในการปฏิบัติการ แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการด้านองค์การว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจำเป็นต้องใช้ตัวแปรหลายตัว ชุดของตัวแปรที่เลือกใช้แตกต่างกันไปในแต่ละหน้าที่และการปฏิบัติงานขององค์กร และประสิทธิผลขององค์กรจะต้องพิจารณา ทั้งวิธีการ (กระบวนการ) และผลลัพธ์ ดังนั้น Robbins (1990) จึงให้ความนิยามของประสิทธิผล ขององค์กร หมายถึง ระดับที่ซึ่งองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการ ซึ่ง พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต ได้นำเสนอวิธีการศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์กร 4 วิธีการ คือ การประเมินเป้าประสงค์ (The Goal Approach) การประเมินเชิงระบบ (The System Approach) การประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic Constituencies Approach) และการประเมินเชิงแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach) กล่าวโดยสรุปดังนี้

1. การประเมินเป้าประสงค์ (The Goal Approach) วิธีการประเมินเป้าประสงค์นิยาม ประสิทธิผลขององค์กรว่า เป็นระดับการที่องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดการวัดประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องวัดระดับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร แต่การจะบอกได้ว่ามีประสิทธิผลมากน้อยจึงจำเป็นต้องวัดระดับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร และการใช้เป้าประสงค์ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรมีนัยว่าฐานคติอื่น ๆ จะต้องมีความเที่ยงด้วย

1.1 องค์กรต้องมีเป้าประสงค์ปลายทาง Ultimate Goals ซึ่งจะต้องได้รับการระบุและนิยามเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

1.2 เป้าประสงค์จะต้องไม่มากเกินไปเพื่อให้สามารถวัดได้และจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันต่อเป้าประสงค์เหล่านั้น

1.3 ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามเป้าประสงค์จะต้องสามารถวัดได้ การนำเป้าประสงค์มาประเมินจะต้องมีการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถทดสอบและวัดได้ เป้าประสงค์ที่มีลักษณะเฉพาะเกินดีกว่าเป้าประสงค์ที่มีความเป็นนามธรรมสูงเพราะสามารถนำไปสร้างเป็นตัวชี้วัด Indicators สะท้อนกิจกรรมที่องค์กรปฏิบัติ ในความเป็นจริงได้เมื่อกำหนดเป้าประสงค์แล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การวัดโดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติจริงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนขององค์กร การวิธีการประเมินเป้าประสงค์สะท้อนได้อย่างชัดเจนในเรื่องการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective MBO) MBO เป็นปรัชญาการบริหาร ซึ่งการประเมินองค์กรและสมาชิก โดยใช้ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมกันสร้างขึ้นและพัฒนาให้เป็นรูปธรรม สามารถพิสูจน์ได้และ

นำไปสู่การวัดได้ เงื่อนไขและระดับการบรรลุวัตถุประสงค์จะได้รับการระบุอย่างชัดเจน จากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติจริงมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยวิธีการบริหาร BMO จึงเป็นการบริหารภายใต้วิธีการประเมินเป้าประสงค์ขององค์กร

2. การประเมินเชิงระบบ (The System Approach) การประเมินตัวแบบนี้มององค์การเป็นระบบ องค์การมีความต้องการปัจจัยนำเข้า สู่กระบวนการจัดการแปรสภาพให้กลายเป็นผลผลิตหรือปัจจัยส่งออก เป็นวิธีการประเมินองค์การโดยพิจารณาความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า การจัดการปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต และการรักษาเสถียรภาพและคุณภาพขององค์การ ซึ่งการประเมินตัวแบบนี้มองเป้าประสงค์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลุ่มองค์ประกอบประเมินทั้งหมด ตัวแบบระบบเน้นเกณฑ์ที่เพิ่มโอกาสให้องค์การอยู่รอดในระยะยาว จึงมุ่งเน้นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายในภาพรวม มากกว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ฐานคิดการประเมินรูปแบบนี้ คือ องค์การเป็นระบบหนึ่งซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของระบบย่อย และส่งผลต่อองค์การโดยรวม การบรรลุประสิทธิผลต้องการความตระหนักและการปฏิสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ

ความอยู่รอดขององค์การ ขึ้นอยู่กับการมีทรัพยากรป้อนเข้าอย่างต่อเนื่อง ตัวแบบเชิงระบบจะพิจารณาปัจจัยความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นหลักประกันในการสร้างความต่อเนื่องของปัจจัยนำเข้าและการยอมรับผลผลิตที่องค์กรส่งออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์การในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต ความชัดเจนของการสื่อสารภายในองค์การ ระดับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของการประเมินเชิงระบบสามารถจัดอยู่ในรูปของตัวแปรหรือสัดส่วนได้ ประกอบด้วย ปัจจัยส่งออก/ปัจจัยนำเข้า (O/I) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยนำเข้า (T/I) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยส่งออก(T/O) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (DI/I) และอื่น ๆ

นอกจากนี้ มี Martindell (1962; อ้างถึงใน Robbins, 1990) เสนอตัวแปรในการประเมินเชิงระบบ 10 มิติ คือ 1) หน้าที่ทางเศรษฐกิจ 2) โครงสร้างองค์การ 3) รายได้ 4) การบริการผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) การวิจัยและพัฒนา 6) คณะกรรมการ 7) นโยบายการเงิน 8) ประสิทธิภาพการผลิต 9) การขาย 10) การประเมินผลผู้บริหาร ซึ่งมีน้ำหนักไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับการมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ประยุกต์แนวคิดการประเมินแบบดุลยภาพ ดังกล่าวเอามาใช้โดยกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปี 2549 ไปประเมินผลกับองค์การราชการทุกองค์การ ก.พ.ร. กำหนดการประเมิน เป็น 4 มิติ

ประกอบด้วย 1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนในภาคเอกชน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ใช้แนวคิดเชิงระบบในการประเมินองค์การเพื่อความเป็นเลิศโดยมีมิติการประเมิน 7 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การนำองค์การมี 2 เรื่อง คือ 1) การนำองค์การและ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านที่ 2 การมุ่งลูกค้าและตลาดมี 2 เรื่อง คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและความสัมพันธ์กับลูกค้าและ 2) ความพึงพอใจของลูกค้า

ในด้านที่ 1 และ 2 นี้สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การ

ด้านที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 2 เรื่อง คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์และ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมี 3 เรื่อง คือ 1) ระบบงานการเรียนรู้ของพนักงานและ 2) การสร้างแรงจูงใจ และความผูกพัน และ 3) ความพึงพอใจของพนักงาน

ในด้านที่ 3 และ 4 สะท้อนให้เห็นการให้ความสนใจกับปัจจัยนำเข้าขององค์การ

ด้านที่ 5 การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้มี 2 เรื่อง คือ 1) การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร และ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ มี 2 เรื่อง คือ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า และ 2. กระบวนการสนับสนุน

ในด้านที่ 5 และ 6 มี นัยการเน้นกระบวนการภายในองค์กรและ

ด้านที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ มี 6 เรื่อง คือ 1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งลูกค้า 2) ผลิตภัณฑ์และบริการ 3) การเงินและตลาด 4) ทรัพยากรบุคคล 5) ประสิทธิภาพขององค์กรและ 6) ธรรมาภิบาลความรับผิดชอบต่อสังคม

ในด้านที่ 7 สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นปัจจัยส่งออก

3. การประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic Constituencies Approach) แนวคิดการประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์ เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ แนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์จะคล้ายกับแนวคิดเชิงระบบในเรื่องของการพิจารณาสิ่งแวดล้อม แต่แนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์จะเลือกพิจารณาสิ่งแวดล้อมบางประการซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเชิงระบบที่พิจารณาสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การแทบทุกกลุ่ม แนวคิดการประเมินเชิงกลุ่ม

ยุทธศาสตร์จึงมีขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แนวคิดการประเมินเชิงยุทธศาสตร์จะเลือกกลุ่มในสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

ฐานคติของแนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์ มองว่าองค์การเป็นปริมณฑลทางการเมืองซึ่งกลุ่มผลประโยชน์มีการแข่งขันเพื่อควบคุมทรัพยากรในบริบทเช่นนี้ ประสิทธิภาพขององค์การกลายเป็นการประเมินวิธีการที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

องค์การเป็นปริมณฑลทางการเมือง เปรียบว่า องค์การมีกลุ่มที่เกี่ยวข้องอยู่หลายกลุ่มซึ่งมีอำนาจแตกต่างกัน แต่ละกลุ่มต่างก็พยายามตอบสนองความต้องการของตนเอง และจากการที่แต่ละกลุ่ม มีค่านิยม ความเชื่อ และผลประโยชน์ที่ต่างกัน จึงทำให้ยากที่จะสร้างข้อตกลงร่วมกันได้

ดังนั้น การระบุกลุ่มยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและศึกษาเกณฑ์ที่แต่ละกลุ่มใช้ในการประเมินอย่างระมัดระวัง

การประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์มีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้บริหารองค์การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำนวนมากที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ซึ่งควบคุมทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ การเลือกเป้าประสงค์ขึ้นมาประเมินไม่สามารถทำได้โดยปราศจากค่านิยม ทั้งค่านิยมที่เปิดเผย Explicit Values และค่านิยมที่แอบแฝง Implicit Values ซึ่งมีแนวโน้มตอบสนองความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษมากกว่ากลุ่มอื่น เช่น เมื่อผู้บริหารหน่วยงานใช้การประหยัดเป็นตัววัดประสิทธิผลก็แสดงให้เห็นว่าต้องการตอบสนองความต้องการของรัฐบาลเป็นหลัก แต่ถ้าหากผู้บริหารใช้ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ประเมินก็แสดงให้เห็นว่าเป็นการตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

การประยุกต์ใช้การประเมินเชิงกลุ่มยุทธศาสตร์มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาสมาชิกคนสำคัญหรือผู้บริหารองค์การเพื่อให้ระบุกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์การ ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้สามารถสังเคราะห์และสร้างเป็นรายการกลุ่มที่ต้องประเมินขึ้นมาเรียกว่า กลุ่มยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 2 เมื่อได้รายการกลุ่มยุทธศาสตร์มาแล้วผู้ประเมินจะนำกลุ่มเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบพลังอำนาจและอิทธิพลที่กลุ่มมีต่อการอยู่รอดขององค์การรวมทั้งวิเคราะห์ถึงผลกระทบหากกลุ่มเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการด้วย

ขั้นที่ 3 การระบุความคาดหวังและค่านิยมที่กลุ่มยุทธศาสตร์ยึดถือ เพื่อพิจารณาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล

ขั้นที่ 4 สรุปรubyโดยการเปรียบเทียบความคาดหวัง กำหนดความคาดหวังที่แต่ละกลุ่ม มีร่วมกันและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ประเมินน้ำหนักเชิงอำนาจของกลุ่มยุทธศาสตร์

และกำหนดเป้าประสงค์ตามลำดับความสำคัญของอำนาจที่กลุ่มมีต่อองค์การ เพื่อใช้เป็นเป้าประสงค์องค์การ ในภาพรวม การลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เป็นการสะท้อนความสัมพันธ์เชิงอำนาจของกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มีต่อองค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงได้รับการประเมินในลักษณะของความสามารถในการสร้างความพึงพอใจและการบรรลุความต้องการของกลุ่มยุทธศาสตร์

4. การประเมินเชิงแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach) แนวทางของการประเมินการแข่งขันของค่านิยม คือ เกณฑ์ที่ผู้ประเมินให้คุณค่าและใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับว่าผู้ประเมินเป็นผู้ใด และเป็นตัวแทนผลประโยชน์ของกลุ่มใด ไม่ว่าจะเป็นด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การมีแผนงานโครงการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ฐานคติของตัวแบบการประเมินเชิงแข่งขันของค่านิยม คือ ไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ไม่มีเป้าประสงค์หนึ่งเดียวใด ๆ ที่จะสามารถสร้างการยอมรับและก่อให้เกิดความสมานฉันท์ แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ดังนั้น แนวความคิดประสิทธิผลขององค์การโดยตัวของมันเองจึงมีลักษณะเป็น อัตวิสัยและเป้าประสงค์ซึ่งผู้ประเมินเลือกศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม อคติ และความสนใจส่วนตัวของผู้ประเมินเอง แนวความคิดนี้มีมากกว่าการยอมรับความหลากหลายของค่านิยมและความชอบของผู้ประเมิน ยังเชื่อว่าความหลากหลายของค่านิยมสามารถจัดการและรวมในเชิงบูรณาการได้ เพราะว่ามีองค์ประกอบร่วมบางประการที่คล้ายคลึงกัน องค์ประกอบร่วมเหล่านี้สามารถผสมผสานและจัดรวมเป็นกลุ่มค่านิยม แต่ละกลุ่มค่านิยมก็จะกลายเป็นตัวแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะตัว

กลุ่มพื้นฐานของค่านิยมที่มีการแข่งขันกันภายในองค์กร มี 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มค่านิยม ของความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการควบคุม (Control) เป็นการพิจารณาโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีมิติ 2 มิติ อยู่ตรงข้ามกัน ความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ส่วนการควบคุม เน้นการมีเสถียรภาพ คำสั่งความสามารถในการทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มิติความยืดหยุ่น การควบคุม มีลักษณะตรงข้าม คล้ายคลึงกับการปรับตัว (Adaptation) การดำรงรักษา (Maintenance) ในทฤษฎีระบบสังคม

2. กลุ่มค่านิยม ของการจัดการภายในองค์กรที่เน้นความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาของบุคคล (People) ภายในองค์กร หรือ จะเน้นความเข้มแข็งและการพัฒนาตัวขององค์การ (Organization) คือ การจัดการที่เน้นที่คนหรืองาน การเน้นที่คน จะให้ความสำคัญกับความรู้สึก และความต้องการของบุคคลภายในองค์กร การเน้นที่งานจะให้ความสำคัญกับผลิตภาพ (Productivity) และการบรรลุความสำเร็จของงาน (Task Accomplishment)

3. กลุ่มค่านิยม ที่มีความสัมพันธ์กับวิธีขององค์การ (Organizational Means) กับเป้าหมายขององค์การ (Organizational Ends) วิธีการเน้นกระบวนการภายในและความต่อเนื่องระยะยาว ส่วนเป้าหมายเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและระยะสั้น

ค่านิยมเหล่านี้ สามารถผสมผสานกลายเป็น 8 กลุ่มของค่านิยมที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ความยืดหยุ่น (Flexibility) การแสวงหาและสะสมทรัพยากร (Acquisition of Resources) การวางแผน (Planning) ผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity and Efficiency) การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร (Availability of Information) การมีเสถียรภาพ (Stability) ความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน (Cohesive Work Force) ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (Skilled Work Force) (พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต, 2552)

จากการผสมกันทั้ง 8 ประเด็นมาจัดเป็นกรอบแนวคิด ทำให้เกิดตัวแบบที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งสร้างเป็นตัวแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ 4 ตัวแบบ ดังนี้

1. ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human-Relation Model) นิยามประสิทธิผล คือ การมีความสามัคคี (วิธีการ) และการมีทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (เป้าหมาย)
2. ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) นิยามประสิทธิผล คือ ความยืดหยุ่น (วิธีการ) และความสามารถในการแสวงหาและสะสมทรัพยากร (เป้าหมาย)
3. ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-Goal Model) นิยามประสิทธิผล คือ การมีแผนและเป้าหมาย (วิธีการ) และการมีผลิตภาพและประสิทธิภาพ (เป้าหมาย)
4. ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal-Process Model) นิยามประสิทธิผล ในรูปแบบของการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร ทั้งในส่วนที่ได้มาและกระจายออกไป (วิธีการ) และความมีเสถียรภาพและการเชื่อฟังระเบียบคำสั่ง (เป้าหมาย) (Robbins, 1990)

ตัวอย่างกรอบความคิดและตัวชี้วัดการประเมินผลองค์การตามที่ พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต ได้เสนอนั้น จากงานวิจัย เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตรวจสอบที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการความมั่นคงแห่งชาติ (คปค.) (พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต และคนอื่น ๆ, 2551) เป็นการประเมินเชิงระบบ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า มีการประเมิน 3 ประเด็นคือ 1.1 การกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติงาน 1.2 ความเพียงพอและความสามารถของบุคลากร 1.3 ความเพียงพอเหมาะสมของระเบียบปฏิบัติ
2. ปัจจัยกระบวนการ มีการประเมิน 4 ประเด็นคือ 2.1 ความร่วมมือจากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2.2 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 2.3 การสร้างการรับรู้ในการปฏิบัติงานต่อสาธารณะ 2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยนำออก มีการประเมิน 1 ประเด็นคือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและปัจจัยสิ่งแวดล้อมมีประเมิน 1 ประเด็น คือ ภาพลักษณ์องค์กร

การประเมินผลการดำเนินงาน 11 ปี ของกองทุนฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ (พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต และคนอื่น ๆ, 2551) กำหนดการประเมิน 6 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน ประเด็น การประเมิน 2) ด้านนโยบายและการปฏิบัติ 3) ด้านการบริหารพัฒนาองค์กร 4) ด้านผลผลิตของกองทุน 5) ด้านผลลัพธ์ 6) ด้านผลกระทบทางสังคม และในแต่ละด้านมีประเด็นในการประเมินแต่ละประเด็นย่อยต่าง ๆ

จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่า การประยุกต์แนวคิด การประเมิน ประสิทธิภาพที่นำมาใช้ในการประเมินผลองค์กรราชการทุกองค์กรในภาพรวม ถูกเริ่มนำมาใช้ โดยกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไปประเมินผลกับองค์กรราชการทุกองค์กร ตั้งแต่ปี 2549 และเป็นการเริ่มต้นของ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. (2558) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นที่ประจักษ์ชัดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มาของเกณฑ์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความโดดเด่นของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจ และภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้ ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทยและสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการ

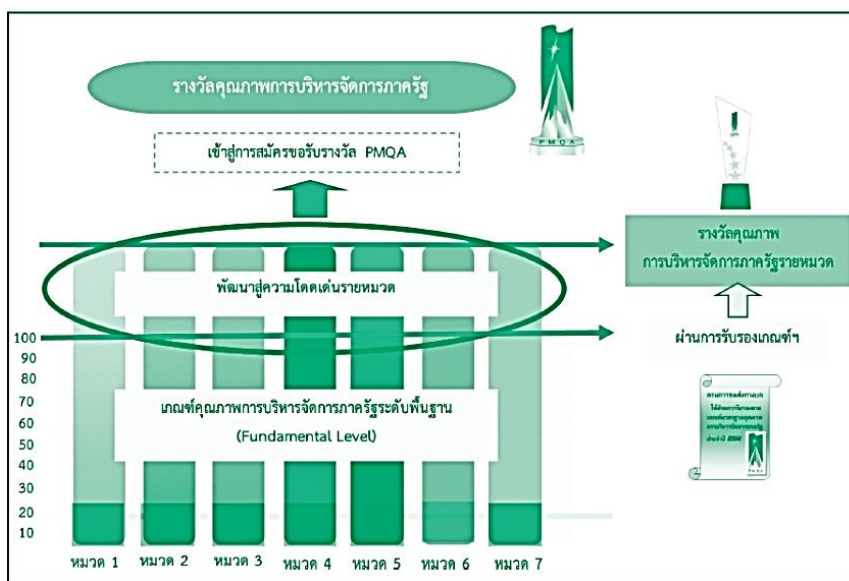
ทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2564
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน สู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ.2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดและพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อไปได้



ภาพประกอบ 6 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. (2558)

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือเรียกชื่อย่อว่า “PMQA” คือ กรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์รวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่ง PMQA ถือเป็น “เครื่องมือตรวจสอบสภาพและปรับปรุงองค์การ”

แนวคิดของ PMQA

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดำเนินการภายใต้ความคิด ความเชื่อที่ว่า “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน” จะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีในทุก ๆ ด้าน ผ่านกระบวนการมาตรฐานระดับสากลที่เรียกว่า “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) อันเป็นกรอบแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNAQ) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นกรอบ

ในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล



ภาพประกอบ 7 ความเชื่อมโยงการพัฒนาระบบราชการกับเกณฑ์ PMQA

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. (2552)



ภาพประกอบ 8 หลักคิด 11 Core Values

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. (2552)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Values) 11 ประการ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการ

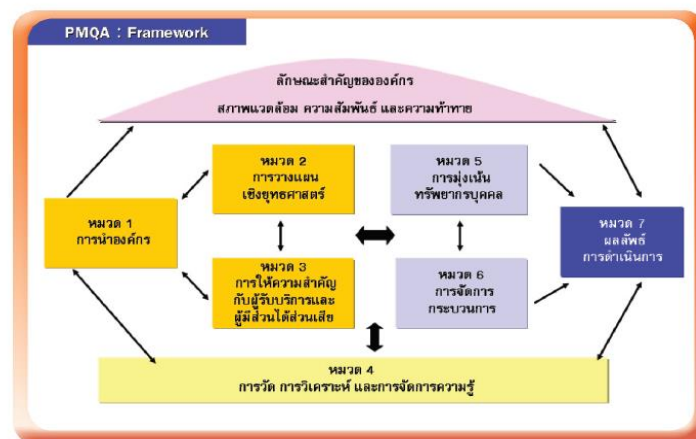
ที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

เนื้อหาของเกณฑ์ PMQA

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ความสำคัญในด้านกระบวนการซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการผลักดันและเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และผลลัพธ์ในการดำเนินการ โดยนำหลักของการบริหารคุณภาพโดยรวมและการสร้างความสมดุลของความสำเร็จขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาวทั้งภายในและภายนอกมาปรับใช้ โดยเชื่อว่าหากมีการจัดกระบวนการได้ดีจะส่งผลให้องค์การมีผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมในปัจจุบันของหน่วยงาน สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญที่หน่วยงานเผชิญอยู่

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางการตรวจประเมินองค์กร ประกอบด้วย 7 หมวด โดยในแต่ละหมวดจะมีคำถามเพื่อชี้ว่าองค์กรที่มีความเป็นเลิศจะมีการดำเนินการอย่างไร ได้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ หรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ เกณฑ์ดังกล่าวจะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ครอบคลุมทั้งกระบวนการ (หมวด 1 – หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด



ภาพประกอบ 9 PMQA Framework

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. (2552)

คำอธิบายเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

คำอธิบายเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. มีดังต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2562)

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายนอกและภายในส่วนราชการ สภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะขององค์การแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้นและเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่ส่วนราชการนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7 และลักษณะองค์การทำให้เข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยภายใน ภายนอกซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อม ในการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อแนวทางในการตัดสินใจ

1. ลักษณะองค์การ กล่าวถึง คุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของส่วนราชการและยังกล่าวถึงระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการ เจตจำนงในหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับส่วนราชการและสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

2. สภาวะขององค์การ กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่ดำเนินงานอยู่ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการ แนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดการเรียนรู้ เจตจำนงในหัวข้อนี้ คือ ช่วยให้ส่วนราชการทำความเข้าใจกับความท้าทายที่สำคัญของส่วนราชการและระบบการทำงานเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบผลการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พหุ ประสิทธิภาพ

โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562



ภาพประกอบ 10 โครงสร้างของ PMQA ปี 2562

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. (2562)

หมวด 1 การนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำส่วนราชการและวิธีการที่ระบบธรรมาภิบาลของส่วนราชการขึ้นนำและทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ กล่าวถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร โดยมีเป้าหมาย คือ ความสำเร็จและยั่งยืนของส่วนราชการ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม กล่าวถึงประเด็นสำคัญในระบบการกำกับดูแลรวมถึงการปรับปรุงการนำองค์กร วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ทำให้ส่วนราชการบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างคุณภาพการต่อสังคมที่สำคัญ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดนี้กล่าวถึง วิธีที่ส่วนราชการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดความจำเป็นและวัดความก้าวหน้า หมวดนี้เน้นว่า ความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับ

การวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการเพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการค้นหารวบรวมสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำมากำหนดผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น รวมถึงวิธีการจัดการความสัมพันธ์ความพึงพอใจและความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานวัฒนธรรมและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ หมวด 4 ถือเป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมในงานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศการวิเคราะห์และการจัดการความรู้จะเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งโฉมหน้านี้ครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

หมวด 5 บุคลากร เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งขีดสมรรถนะของบุคลากรสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่นและมุ่งไปสู่การสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันของบุคลากรของส่วนราชการเพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จเพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรสอดคล้องไปในการเดียวกับยุทธศาสตร์โดยรวม

หมวด 6 การปฏิบัติการ กล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการมุ่งเน้นการปฏิบัติการการออกแบบและการส่งมอบผลผลิตและบริการและประสิทธิภาพการบริการเพื่อบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มุ่งเน้นระบบที่ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นต่อการสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2562)

ระบบราชการ 4.0 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ปีละ 2 หมวด จนครบ 6 หมวดในปี 2554 อันเนื่องมาจากที่มาแนวคิดจากสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มาผนวกกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับของการพัฒนาองค์การเพื่อให้ส่วนราชการนำไปประเมินและบ่งชี้ความสำเร็จตามกรอบการประเมินได้เป็นรูปธรรมชัดเจน

ในปี พ.ศ. 2562 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2562 ให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

เมื่อปี พ.ศ. 2561 คณะรัฐมนตรีมีมติให้หน่วยงานภาครัฐ ส่วนราชการ จังหวัด และองค์การมหาชน พัฒนาการสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่ส่งเสริมการดำเนินการและตรวจรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่ง ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) และเพื่อให้เกณฑ์การประเมินมีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์เพื่อการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565 กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. 2558 โดยหมวดที่ 1-6 เป็นหมวดกระบวนการ จะมีประเด็น ในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น หมวด 7 ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ พิจารณา 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 30 ประเด็น แต่ละประเด็นจะมีการประเมิน 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับก้าวหน้า และระดับพัฒนาจนเกิดผล อธิบายเป้าหมายในแต่ละหมวด ได้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564; สำนักงาน ก.พ.ร., 2565)

พหุ ประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 11 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. (2564)

เป้าหมายของหมวด 1 การนำองค์การ เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสสร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหา ร่วมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

เป้าหมายของหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลรองรับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที

เป้าหมายของหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและความต้องการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized Service) โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการแก้ปัญหา วิเคราะห์ สร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจและความผูกพันของประชาชนผู้รับบริการกับหน่วยงาน วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและในอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจสร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมายของหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุ่มเวลาและเชิงรุกมีการใช้ความรู้และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเป็นรูปแบบมีประสิทธิภาพและใช้งานได้

เป้าหมายของหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ปัญหามีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงานมีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูงโดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

เป้าหมายของหมวด 6 มุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการและการบริการมีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการบริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าหมายของหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถ

ในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรม ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาส บรรลุเป้าหมายดีขึ้นและสะท้อนความสำเร็จของการเป็นระบบราชการ 4.0 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564)

บริบทของกรมคุมประพฤติและคุมประพฤติเขต 4

ประเทศไทยเริ่มมีการนำระบบคุมประพฤติมาใช้เป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ.2495 และเมื่อมีพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 ได้มีการจัดตั้งสำนักงานคุมประพฤติกลางซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงานส่งเสริมตุลาการ กระทรวงยุติธรรม และได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2522 โดยดำเนินการ ในกรุงเทพมหานคร จนได้มีการขยายงานสู่ภูมิภาคมากขึ้น ต่อมาสำนักงานคุมประพฤติกลางจึงได้รับการยกฐานะให้เป็น “กรมคุมประพฤติ” เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2535 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหาร บางส่วนของสำนักงานส่งเสริม งานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม ไปเป็นของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 (กรมคุมประพฤติ, 2561; กรมคุมประพฤติ, 2564)

24 มิถุนายน 2542 การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติขยายขอบเขต ครอบคลุมพื้นที่ กรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค โดยมีสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ ทั้งสิ้น 76 สำนักงาน

พ.ศ. 2544 มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 เห็นชอบแนวทางการปรับรูปแบบ การลดปริมาณคดีขึ้นสู่ศาล ทำให้กรมคุมประพฤติเป็นหน่วยงานหลักในงานคุมประพฤติ

กรมคุมประพฤติ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการ เกี่ยวกับ “การแก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิด” ภายหลังจากที่ศาลมีคำสั่งให้รอการลงโทษ และ กำหนดเงื่อนไขการคุมประพฤติ ซึ่งเป็นวิธีการที่เปลี่ยนแนวคิดจากวิธีการลงโทษมาเป็นวิธีการบำบัด ฟื้นฟู และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้สามารถกลับไปใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุขและไม่ก่อ ปัญหาสังคม ภายใต้อาการช่วยเหลือของชุมชน ผ่านภารกิจหลักเพื่อคืนคนดีสู่สังคม

8 กุมภาพันธ์ 2551 กรมคุมประพฤติได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสำนักงานคุมประพฤติ จากการบริหารราชการส่วนกลาง ไปเป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ตามกฎกระทรวงแบ่ง ส่วนราชการ กรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2551 (กลุ่มงานติดตามประเมินผล กองแผนงานและสารสนเทศ, 2553)

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 ฉ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2556

ข้อ 2 ให้กรมคุมประพฤติ มีภารกิจเกี่ยวกับการคุมประพฤติผู้กระทำผิด ทั้งเด็ก เยาวชน และผู้ใหญ่ โดยการสืบเสาะประวัติเพื่อประกอบการพิจารณาคดี การสอดส่อง ติดตาม และแก้ไขพฤติกรรมและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และสนับสนุนให้ชุมชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและผู้ที่อยู่ในกระบวนการคุมประพฤติเพื่อเสริมสร้างความสงบสุขในสังคม โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษา ตามที่กฎหมายกำหนด

2. ดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

3. ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชุมชน

4. พัฒนาระบบ รูปแบบ และดำเนินการเพื่อสร้างความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ เพื่อบรรเทาผลร้ายหรือการระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นจากการกระทำความผิด

5. พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน

6. จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวงรวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

7. เสริมสร้าง สนับสนุน ส่งเสริม และประสานงานให้ชุมชน เครือข่าย และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบเครือข่ายยุติธรรมชุมชนหรือรูปแบบอื่นในการป้องกันสังคมจากอาชญากรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและผู้ที่อยู่ในกระบวนการคุมประพฤติของกรม

8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ 3 ให้แบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ ดังต่อไปนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองบริหารทรัพยากรบุคคล
3. กองพัฒนาการคุมประพฤติ
4. กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
5. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
6. กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายคุมประพฤติ
7. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคุมประพฤติ
8. ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
9. - 13. สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร 1 - 5
- ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2563)

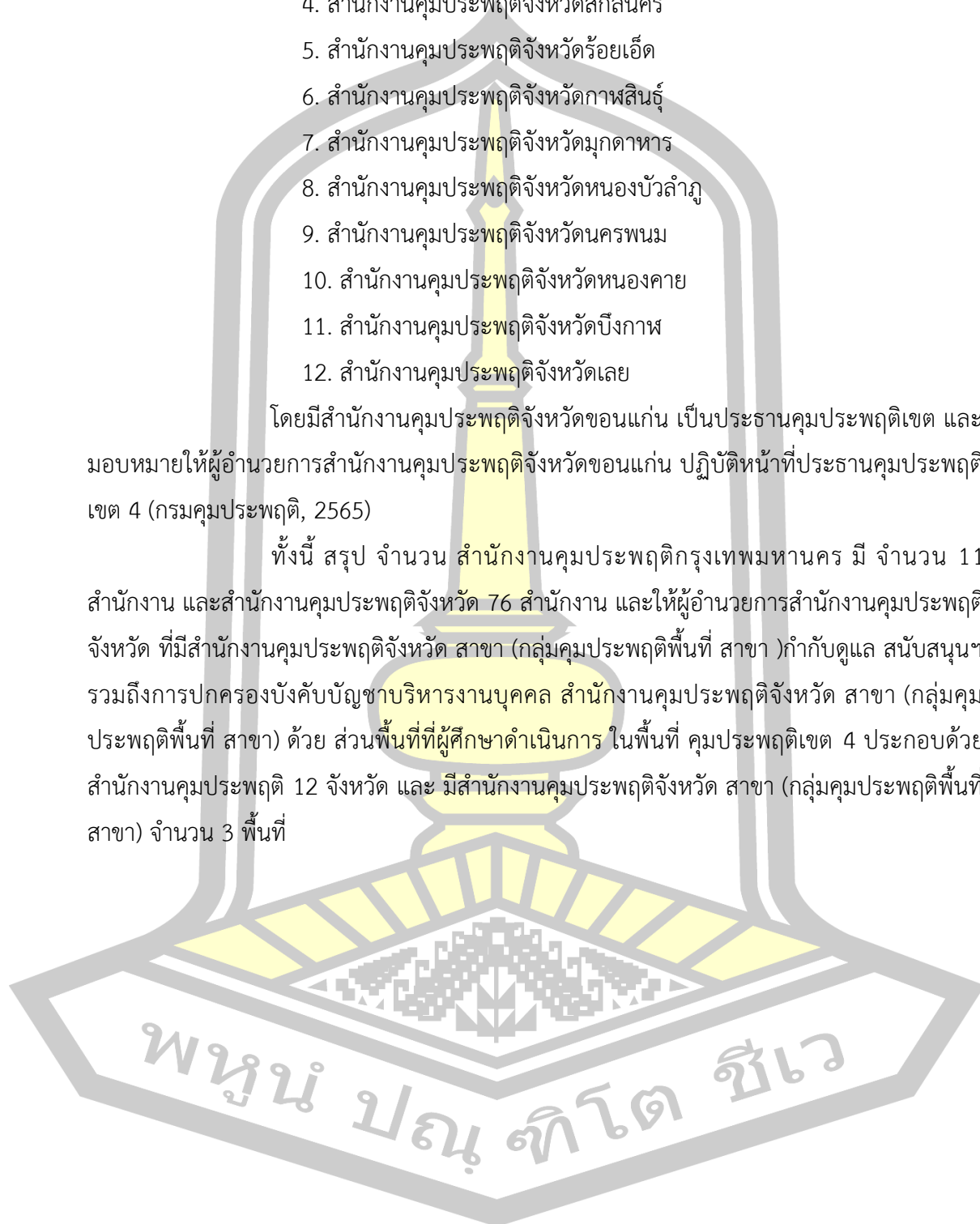
7 มิถุนายน 2565 กรมคุมประพฤติได้มีคำสั่งมอบหมายการปฏิบัติราชการให้ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร 1 และผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดที่ตั้งภาคเป็นคุมประพฤติกรุงเทพมหานครและคุมประพฤติภาค 1 - ภาค 9 มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ตั้งแต่ พ.ศ. 2561 ประกอบกับขณะนี้ได้บริหารงานภายในสำนักงานคุมประพฤติเป็นแบบคุมประพฤติเชิงพื้นที่ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการตามสถานการณ์ปัจจุบัน อธิบดีกรมคุมประพฤติได้เห็นชอบให้ยกเลิกการปฏิบัติราชการจาก “คุมประพฤติกรุงเทพมหานครและคุมประพฤติภาค 1 - ภาค 9” เป็นการกำหนดให้แบ่งเขตบริหารคุมประพฤติกรมคุมประพฤติ ออกเป็น 10 เขต ประกอบด้วยสำนักงานคุมประพฤติที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของ “ประธานคุมประพฤติเขต จำนวน 10 เขต” ตามคำสั่งกรมคุมประพฤติที่ 250/2565 ลงวันที่ 7 มิถุนายน 2565 เรื่อง มอบหมายการปฏิบัติราชการ “เพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการตามภารกิจของกรมคุมประพฤติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีทิศทางเดียวกัน และมีการบริหารราชการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว อันเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงออกคำสั่งใหม่ ดังนี้ ข้อ 2) ให้ “ประธานคุมประพฤติเขต” ปฏิบัติหน้าที่ของ “คุมประพฤติภาค” ตามระเบียบกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการบริหารองค์การอาสาสมัครคุมประพฤติ พ.ศ. 2561 และ ข้อ 3) ให้แบ่งเขตบริหารคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ออกเป็น 10 เขต โดยมีสำนักงานคุมประพฤติประธาน คุมประพฤติเขต เป็นศูนย์กลาง โดย คุมประพฤติเขต 4 ที่ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาประกอบด้วย

1. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น
2. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดอุดรธานี

3. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมหาสารคาม
4. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดสกลนคร
5. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดร้อยเอ็ด
6. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดกาฬสินธุ์
7. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมุกดาหาร
8. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดหนองบัวลำภู
9. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนครพนม
10. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดหนองคาย
11. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดบึงกาฬ
12. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดเลย

โดยมีสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น เป็นประธานคุมประพฤติเขต และมอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น ปฏิบัติหน้าที่ประธานคุมประพฤติเขต 4 (กรมคุมประพฤติ, 2565)

ทั้งนี้ สรุป จำนวน สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร มี จำนวน 11 สำนักงาน และสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด 76 สำนักงาน และให้ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด ที่มีสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด สาขา (กลุ่มคุมประพฤติพื้นที่ สาขา)กำกับดูแล สนับสนุนฯ รวมถึงการปกครองบังคับบัญชาบริหารงานบุคคล สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด สาขา (กลุ่มคุมประพฤติพื้นที่ สาขา) ด้วย ส่วนพื้นที่ที่ผู้ศึกษาดำเนินการ ในพื้นที่ คุมประพฤติเขต 4 ประกอบด้วย สำนักงานคุมประพฤติ 12 จังหวัด และมีสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด สาขา (กลุ่มคุมประพฤติพื้นที่ สาขา) จำนวน 3 พื้นที่



ตาราง 1 จำนวนบุคลากรแต่ละสำนักงานในพื้นที่คุ้มครองพิเศษเขต 4

ที่	กรมประพาสิต จังหวัด /สาขา	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		พนักงานราชการ								ลูกจ้างชั่วคราว	
		ข้าราชการ ผอ./พคป*	เจ้าพนักงาน งานธุรการ	พนักงาน พิมพ์	พชร	พคป	นัก วิเคราะห์	ธุร การ	บันทึก ข้อมูล	การ เงิน	พชร	พนักงาน ควบคุม	พคป	ธุร การ	
1	ขอนแก่น	12	3	2	1	17	0	4	3	2	1	0	5	3	
2	ขอนแก่น สาขาชุมแพ	5	2	0	0	5	0	0	1	1	0	0	1	1	
3	ขอนแก่น สาขาพล	7	2	0	0	5	0	0	2	1	0	0	1	0	
4	อุดรธานี	12	3	2	1	16	1	4	2	1	0	2	3	3	
5	มหาสารคาม	8	2	0	0	11	0	2	3	1	0	1	1	1	
6	มหาสารคาม สาขา พยัคฆภูมิพิสัย	5	2	0	0	4	0	2	0	0	0	0	1	0	
7	สกลนคร	10	3	0	1	15	0	3	2	1	1	0	5	4	
8	ร้อยเอ็ด	10	3	0	0	14	0	3	2	1	1	0	3	2	
9	กาฬสินธุ์	10	2	1	1	15	0	2	2	1	0	2	2	3	

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	คุณสมบัติ จังหวัด /สาขา	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		พนักงานราชการ								ลูกจ้างชั่วคราว	
		ขอ/ศพ*	เจ้าพนักงาน งานธุรการ	พนักงาน พิมพ์	พชร	พคป	นัก วิเคราะห์	ธุร การ	บันทึก ข้อมูล	การ เงิน	พชร	พนักงาน ควบคุม	พคป	ธุร การ	
10	มุกดาหาร	7	2	0	2	9	0	2	1	1	2	0	4	1	
11	หนองบัวลำภู	6	2	0	0	6	0	2	0	1	0	1	2	1	
12	นครพนม	9	2	0	0	14	0	2	2	0	0	1	3	2	
13	หนองคาย	6	2	0	0	10	0	2	1	0	0	1	2	2	
14	บึงกาฬ	6	2	0	1	6	0	1	1	1	0	0	3	2	
15	เลย	9	1	0	0	12	0	3	1	1	0	1	2	2	
	รวม	122	33	5	7	159	1	32	23	13	5	9	38	27	

* พคป หมายถึง พนักงานควบคุมประพฤติ พชร หมายถึง พนักงานชั้นเรียนต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลผลการศึกษาที่เกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ความร่วมมือและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่

ผลงานวิจัยการจัดการความรู้

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่แสดงถึงกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ปัจจัยการจัดการความรู้ต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

สาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) การจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยกว่าร้อยละ 80 ปัญหาที่พบ คือ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ การจัดทำหมวดหมู่ข้อมูล การบันทึกการเกิดข้อมูล การปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ธนัช สังขพันธ์ (2562) การจัดการองค์ความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการจัดการความรู้กับสมรรถนะของบุคลากร โดยศึกษาอิทธิพลของปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรมีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลกับสมรรถนะ โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2) องค์กรมีระดับการจัดการองค์ความรู้ที่มีผลต่อสมรรถนะโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านไฟแรง ใฝ่รู้ ควบคุมด้วยศักยภาพ และด้านรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ, และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นันท์ณภัสร์ จันทร์สว่าง (2559) การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการศึกษา พบว่า ระดับการจัดการความรู้ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับกลาง

สุริโย กัณหา (2558) การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษา โรงงานผู้ผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมอาหารซึ่งเป็นงานวิจัยที่นำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมของการเรียนรู้ เพื่อระบุประเด็นการพัฒนาการทำงานด้วยการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในองค์กรยังไม่เป็นมาตรฐาน ผู้วิจัยจึงสร้างทีมจัดการความรู้ออกแบบเครื่องมือและใช้วิธีการจัดการความรู้ ผลจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการใช้ระบบการจัดการความรู้และผลจากการจัดการความรู้ทำให้ประสิทธิผลการทำงานดีขึ้น ร้อยละ 30

ภกิตา อัมพรเวช และคณะ (2560) อิทธิพลของกระบวนการจัดการความรู้และการสร้างความรู้ด้วยตนเองต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษากำลังพลหน่วยบัญชาการอากาศโยธินกองทัพอากาศ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของกระบวนการจัดการความรู้และการสร้างความรู้ด้วยตนเองต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ รองลงมาคือการสร้างความรู้ และน้อยที่สุด คือ การแสวงหาความรู้ และด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเองมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การกระทำเพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้ รองลงมา คือ การสำรวจตรวจค้น และน้อยที่สุด คือ การเรียนรู้จากการกระทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือ

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรที่แสดงถึงปัจจัย องค์ประกอบ รูปแบบความร่วมมือที่ส่งผลต่อผลของการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้

พรรณภัทร ราชากรณ์ (2565) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรสาธารณกุศลในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย : กรณีศึกษาอุทกภัย จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยศึกษาทั้งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของความร่วมมือ และปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของความร่วมมือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรสาธารณกุศลในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย คือ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยวัตถุประสงค์ และปัจจัยอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคของความร่วมมือ คือ ปัจจัยการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ปัจจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยทรัพยากรในการปฏิบัติงานและปัจจัยการแสวงหาผลประโยชน์และการแทรกแซงการปฏิบัติงาน

พรปวีณ์ เพ็ชรคง (2563) ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ เป้าหมายในการทำงาน การสื่อสารในกระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน องค์กรประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร องค์กรประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุที่ต่างกัน ได้แก่ การให้ความเคารพความต่างของช่วงอายุ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา การได้รับค่าตอบแทน และโมเดลองค์กรประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทัศนีย์ บุญมาภิ และคณะ (2561) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความร่วมมือและพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการศึกษาพบว่า สภาพความร่วมมือด้านร่วมคิด ด้านร่วมวางแผน ด้านร่วมดำเนินการ และด้านติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสำเร็จของความร่วมมือ เกิดจากคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนลักษณะสำคัญของชุมชน รูปแบบความร่วมมือมีองค์ประกอบ 5 ส่วน 1 หลักการของรูปแบบใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน หลักความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน หลักการพึ่งตนเอง และหลักการพัฒนาตนเอง ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางในการจัดการชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน และเพื่อนำเสนอแนวทางความร่วมมือไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ส่วนที่ 3 สารระสำคัญ ของรูปแบบ รูปแบบความร่วมมือ ประกอบไปด้วย มิติทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผนการจัดองค์การ การนำและควบคุม กำกับ ติดตาม มิติด้านภารกิจ ได้แก่ การบริหารงานทางวิชาการ การบริหารการเงินงบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป และมิติคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา และ และส่วนที่ 5 เงื่อนไข ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครู ส่วนชุมชน ขึ้นอยู่กับ ความตระหนักเห็นความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้รับจากการให้ความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

อาทิตย์ เจนจบสกลกิจ และคณะ (2563) ศึกษาองค์ประกอบความร่วมมือของ องค์การภาครัฐด้านการบินค้นหาและช่วยเหลืออากาศยานและเรือที่ประสบภัยในบริเวณทะเล อ่าวไทย เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการความร่วมมือ และองค์ประกอบ ความร่วมมือของ องค์การภาครัฐฯ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าความร่วมมือขององค์การภาครัฐดังกล่าว ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความชอบธรรมของการทำงานรูปแบบความร่วมมือกัน 2) ด้านการปรับบทบาท การทำงานเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ร่วม 3) ด้านภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น และการมีอำนาจร่วมกันในการทำงานแบบร่วมมือกัน 4) ด้านการทำงานร่วมกันโดยอาศัยการเจรจา 5) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ของการทำงานรูปแบบความร่วมมือกัน 6) ด้านการทำงานบนพื้นฐานของ การตัดสินใจร่วมกัน 7) ด้านการบริหารงานรูปแบบความร่วมมือ 8) ด้านการวัดความสำเร็จของการทำงานรูปแบบความร่วมมือกัน และศึกษาพบว่า โมเดลองค์ประกอบความร่วมมือขององค์การภาครัฐฯ มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกันตามลำดับ ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ของการทำงาน รูปแบบความร่วมมือกัน องค์ประกอบด้านการปรับบทบาทการทำงานเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ ร่วมกันและองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมบนพื้นฐานของการตัดสินใจร่วมกัน องค์ประกอบด้าน ความชอบธรรม ของการทำงานรูปแบบความร่วมมือกัน องค์ประกอบด้านการทำงานโดยอาศัยการ เจรจา องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นและการมีอำนาจร่วมกันในการทำงานแบบความ ร่วมมือกัน องค์ประกอบด้านการบริหารงานรูปแบบความร่วมมือกันและองค์ประกอบการวัด ประสิทธิภาพของการทำงานแบบความร่วมมือกันตามลำดับ

สุดารัตน์ แก้วสมบัติ และคณะ (2565) ศึกษาความต้องการจำเป็นของ ความร่วมมือในการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์และความต้องการจำเป็นของความร่วมมือ ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันของความร่วมมือ ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากและด้านความร่วมมือที่สูงที่สุด ได้แก่ การบริหารงานร่วมกัน ด้านที่น้อยที่สุดคือ การแบ่งปันทรัพยากร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของความร่วมมืออยู่ในระดับมาก และพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านที่สูงที่สุด ได้แก่ การบริหารงานร่วมกัน ด้านที่น้อยที่สุด ได้แก่ การ แบ่งปันทรัพยากรส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความร่วมมือ สูงที่สุด ได้แก่ การแบ่งปัน ทรัพยากร การสร้างเครือข่าย การมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน และ การบริหารงานร่วมกันตามลำดับ

พรนค์พิเชฐ แห่งหน และอิศรัฎฐ์ รินไธสง (2559) ศึกษาการวิเคราะห์ องค์ประกอบความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนเครือข่าย มหาวิทยาลัยชีวิตในการจัดการศึกษานอกระบบระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบความร่วมมือขององค์กรที่ศึกษา ผลการศึกษา พบว่า สภาพความร่วมมือ ยังขาดความชัดเจนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร

และการบริหารจัดการทั่วไป ด้านองค์ประกอบความร่วมมือวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบแล้วพบว่า มี 4 องค์ประกอบหลัก ความเป็นทางการ ความเข้มความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ความเป็นมาตรฐาน (8 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ความเป็นมาตรฐาน มี 2 องค์ประกอบ คือ หน่วยงานเป็นมาตรฐาน และ การกำหนดการแลกเปลี่ยน ความเป็นทางการ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การลงทุน ในทรัพยากรร่วมกัน การทำให้เป็นทางการโดยโครงสร้าง และ การทำให้เป็นทางการ โดยการตกลง การแลกเปลี่ยนกันมี 2 องค์ประกอบได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเป็นมาตรฐาน และ การแลกเปลี่ยนทรัพยากร และความเข้มความร่วมมือ มี 1 องค์ประกอบ คือ ความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชัชวรินทร์ ต้นติเวชวานิชย์ และวสันต์ เหลืองประภัสร์ (2562) ศึกษาการสร้างความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบนพื้นที่ ภาคตะวันออก โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและสภาพปัญหาอุปสรรคที่พบในกระบวนการจัดตั้งหน่วยความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อจัดบริการสาธารณะ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างร่วมมือมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ บทบาทของหน่วยงานภายนอก ผู้นำมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และภาวะผู้นำท้องถิ่นแกนกลาง ส่วนสภาพปัญหาอุปสรรคระยะสร้างร่วมมือ ได้แก่ ข้อจำกัดทางกฎหมาย การขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของท้องถิ่นบางแห่ง ท้องถิ่นแกนกลางขาดประสบการณ์

อนุสรรา สุวรรณวงศ์ และสรสิริ วรวรรณ (2563) ศึกษาปัจจัยแห่งความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนประชารัฐ: มิติภาครัฐและภาคเอกชน วัดวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ ปัจจัยแห่งความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการยกระดับการพัฒนาโรงเรียนประชารัฐ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแห่งความร่วมมือประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงรุกร่วมกัน 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) ภาวะผู้นำที่คล่องแคล่วว่องไว 5) ระบบสนับสนุนและกำกับติดตาม โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อความร่วมมือ ได้แก่ การสนับสนุนเชิงการเมือง ค่านิยมทางสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เอื้ออำนวยในการดำเนินงานระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

พระมหาจักรกฤษ ทินนปญโญ (โกติรัมย์) และคณะ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่องความร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลัก CSR ของภาคเอกชน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม วัดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลัก CSR ศึกษากระบวนการในการดำเนินการความร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า ความร่วมมือในการขับเคลื่อนจะประกอบไปด้วย ความร่วมมือ 4 ด้าน คือ การกำหนดนโยบายร่วมกัน การดำเนินงานร่วมกัน

การสร้างรายได้ร่วมกัน การจัดสวัสดิการร่วมกัน กระบวนการในการดำเนินการความร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายฯ มี 3 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน 2) การดำเนินกิจกรรม 3) การติดตามผล ส่วนปัญหาอุปสรรคมี 4 ประการคือ 1) ปัญหาอุปสรรคของชุมชน คือ ความยากลำบากในการสื่อสารให้เข้าใจว่าบริษัทมีเจตนาที่ดีที่เข้ามาช่วยเหลือไม่ได้มาด้วยผลประโยชน์แอบแฝง 2) ปัญหาอุปสรรคของภาครัฐ คือ การเข้าถึงการตอบสนองความต้องการของชุมชนในหลายบริษัท การดำเนินการด้าน CSR จะถูกผลักดันมาจากผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดทิศทางกว้าง ๆ ที่ผู้บริหารสนใจ 3) ปัญหาอุปสรรคของภาคเอกชน คือ กิจกรรมเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องสร้างความไว้วางใจกับชุมชน 4) ปัญหาจากความเข้าใจผิดของพนักงานต่อกิจกรรมและไม่ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ รัฐยังไม่ได้ให้การสนับสนุนงานด้านนี้มากนักไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจให้ธุรกิจทุกแห่งดำเนินงาน CSR

กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2561) ศึกษาการบริหารจัดการความร่วมมือของ บ้าน วัด โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการความร่วมมือของ บ้าน วัด โรงเรียนประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วม 3) การประสานผลประโยชน์ 4) การสร้างความร่วมมือของทีมงาน 5) การบริหารจัดการ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 7) การสร้างบรรยากาศองค์กร 8) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ ในเครือข่ายความร่วมมือ 9) การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจร่วมกัน และ องค์ประกอบการบริหารจัดการความร่วมมือเป็นองค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีประโยชน์และมีความถูกต้องสอดคล้องกับแนวคิดตามกรอบการวิจัย

สัญญา ยี่อราน และอาจินต์ สงทับ (2563) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการอภิบาลผ่านความร่วมมือในการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุเขตเมืองของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น เขต 12 สงขลา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการอภิบาลผ่านความร่วมมือประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ กลไกของการอภิบาลผ่านความร่วมมือ และ กระบวนการการอภิบาลผ่านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2 องค์ประกอบ ส่วนปัจจัยที่สามารถอธิบายความแปรผันของการอภิบาลผ่านความร่วมมือ ได้แก่ การติดตามและประเมินผล การจัดการทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร การประชาสัมพันธ์ การจัดการความเป็นผู้นำ และการจัดการความรู้

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

งานวิจัยที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

ทิพย์วรรณ จุ่มแพง และคณะ (2555) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับปานกลาง ในความสำเร็จทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านการรายงานข้อมูล แผน/

ผลการดำเนินงาน 2) ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ 3) การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล/การสนับสนุนการดำเนินงาน 4) การจัดการความรู้ของหน่วยงาน การให้ความร่วมมือตามแผนพัฒนา 5) การพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมายตัวชี้วัด และ 6) การจัดทำแผนพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปัจจัยทางการบริหารซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้าน คือ 1) ค่านิยมร่วมองค์กร 2) กลยุทธ์องค์กร 3) ระบบงาน 4) ทักษะบุคลากร และ 5) โครงสร้างองค์กร โดยพบว่าทั้ง 5 ปัจจัย ทำนายความสำเร็จโดยรวมได้ร้อยละ 62.3 รายด้านพบว่ามีปัจจัยที่เรียงตามน้ำหนักการทำนายความสำเร็จได้มากกว่าร้อยละ 45 คือ ด้านการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน และด้านความร่วมมือการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ และพบว่ามีปัจจัยที่เรียงตามน้ำหนักการทำนายความสำเร็จได้มากกว่าร้อยละ 30 คือ ด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนาด้านการรายงานข้อมูล และด้านการพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมายตัวชี้วัด

เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลของงานวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของ McKinsey พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ความพร้อมของระบบงาน ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลผลการศึกษาที่แสดงถึงองค์ประกอบความร่วมมือที่ส่งผลต่อผลของการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อนำมากำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังตารางต่อไปนี้

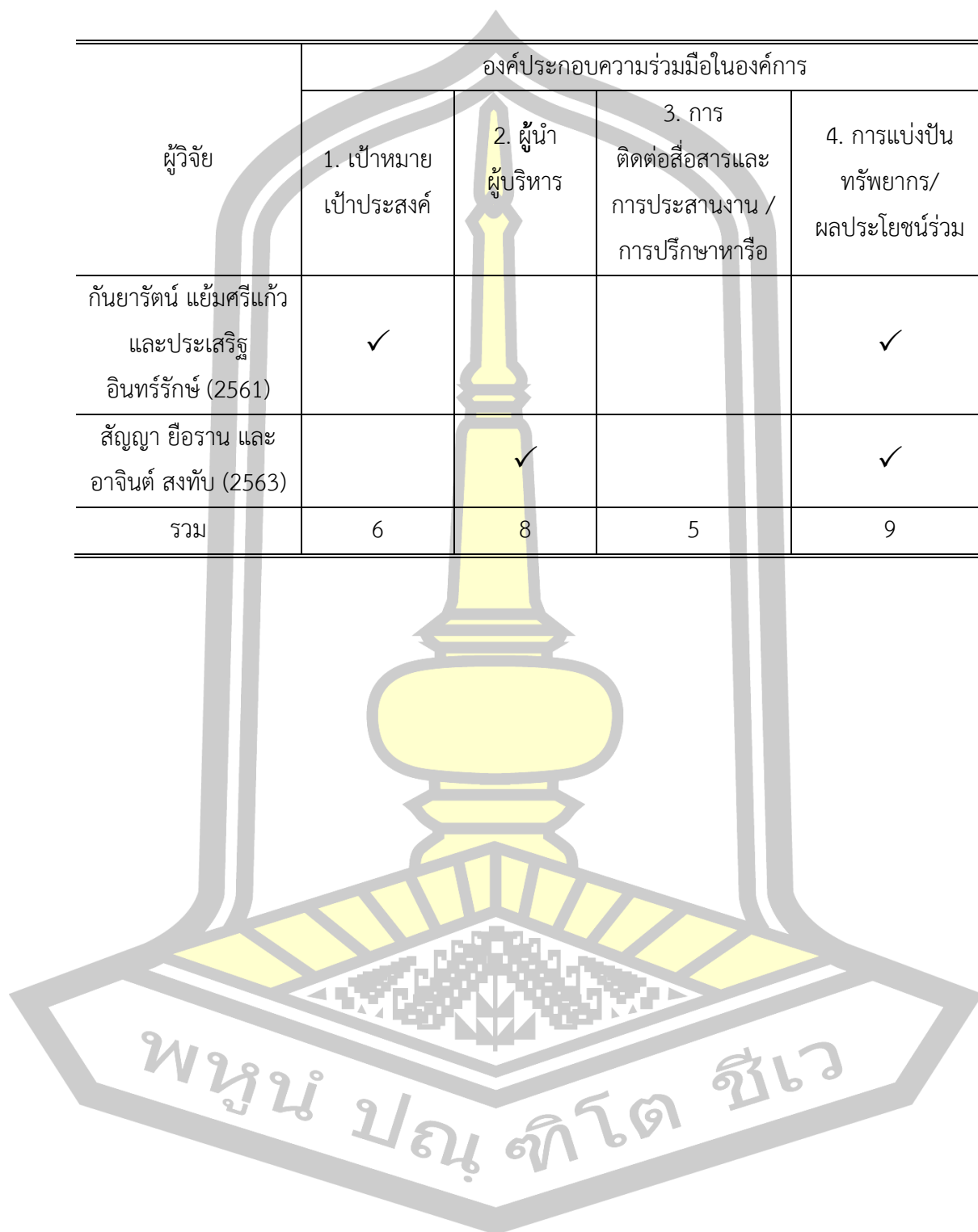


ตาราง 2 ผลการศึกษาที่แสดงถึงองค์ประกอบความร่วมมือที่ส่งผลต่อผลของการปฏิบัติงานในองค์การ

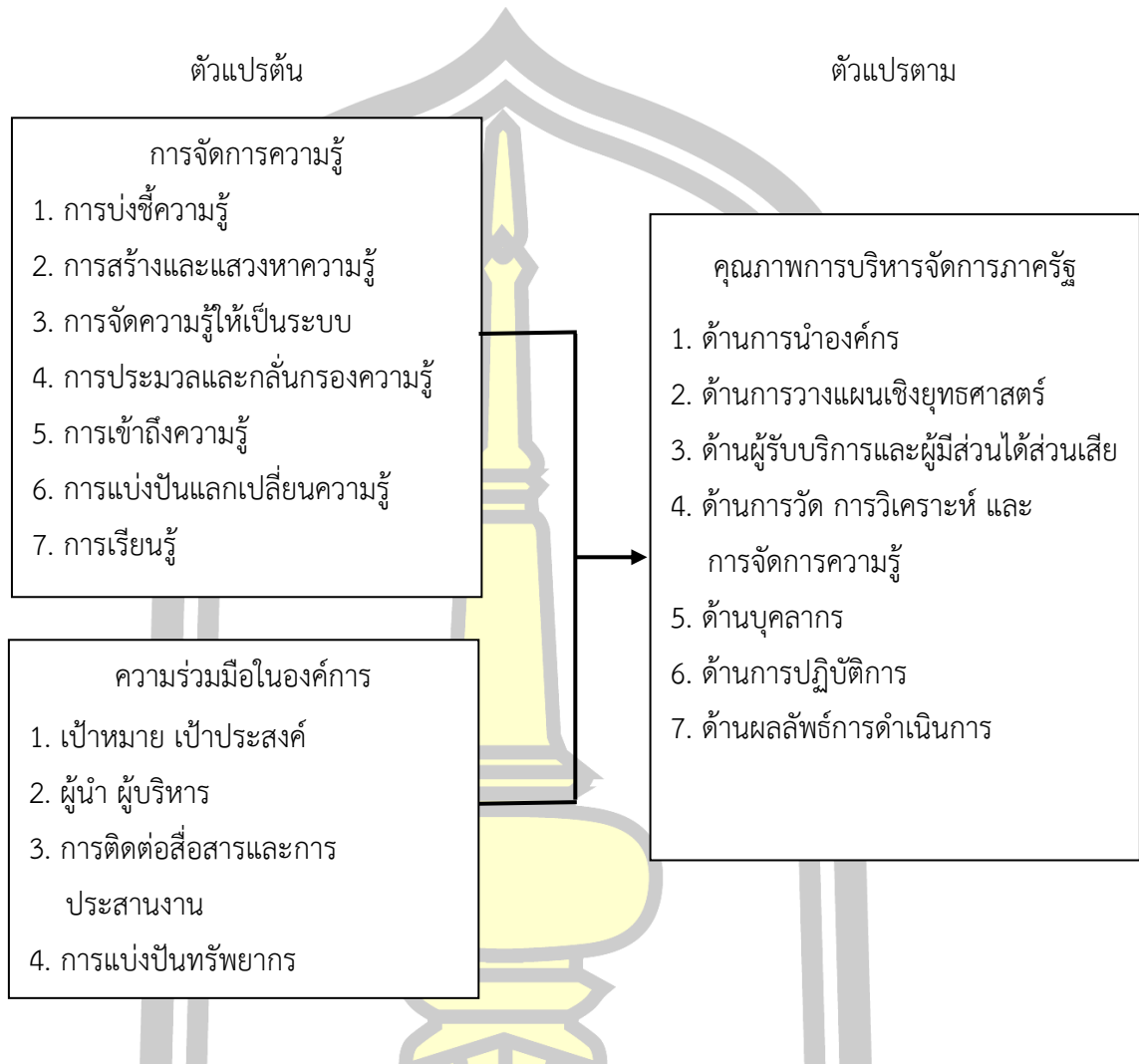
ผู้วิจัย	องค์ประกอบความร่วมมือในองค์การ			
	1. เป้าหมาย เป้าประสงค์	2. ผู้นำ ผู้บริหาร	3. การ ติดต่อสื่อสารและ การประสานงาน / การปรึกษาหารือ	4. การแบ่งปัน ทรัพยากร/ ผลประโยชน์ร่วม
พรรณภัทรา ราชอาณาจักร (2565)	✓	✓	✓	✓
พรปวีณ์ เพ็ชรคง (2563)	✓	✓	✓	
ทัศนีย์ บุญมาภิ และคณะ (2560)		✓		✓
อาทิตย์ เจนจบสกลกิจ และคณะ (2563)		✓	✓	✓
สุภารัตน์ แก้วสมบัติ และคณะ (2565)	✓			✓
พรนงค์พิเชษฐ แห่งหน และอิศรัฎฐ์ รินไธสง (2559)			✓	✓
ชัชวรินทร์ ตันติเวช วานิชย์ และวสันต์ เหลืองประภัสร์ (2562)		✓		
อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ และสรสิริ วรวรรณ (2563)	✓	✓		✓
พระมหาจักรกฤษ ทินนพลโย (โกติรัมย์) และคณะ (2562)	✓	✓	✓	✓

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	องค์ประกอบความร่วมมือในองค์การ			
	1. เป้าหมาย เป้าประสงค์	2. ผู้นำ ผู้บริหาร	3. การ ติดต่อสื่อสารและ การประสานงาน / การศึกษาหารือ	4. การแบ่งปัน ทรัพยากร/ ผลประโยชน์ร่วม
กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2561)	✓			✓
สัญญา ยีอราน และ อาจินต์ สงทับ (2563)		✓		✓
รวม	6	8	5	9



กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดในการศึกษา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา คุมประพตเขต 4 (Knowledge Management and Organizational Cooperation Affecting on Public Sector Management Quality: The Case Study of the 4th Administrative Area of Probation Office) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เป็นวิธีวิจัยที่ผู้วิจัยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกันมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพลทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ และด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของบุคลากรในหน่วยงาน กรมคุมประพฤติ สังกัดคุมประพฤติเขต 4 ซึ่ง ผู้ศึกษานำเสนอวิธีดำเนินการศึกษาตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงาน คุมประพตในพื้นที่สำนักงานคุมประพฤติคุมประพฤติเขต 4 กรมคุมประพฤติ จำนวนสำนักงาน คุมประพตจังหวัดจำนวน 12 จังหวัด ประกอบไปด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น 474 คน (ผู้วิจัย, 2565)

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งได้มีการนำตัวเลขประชากรไปเข้าสู่ตรคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane และได้จำนวน 217 คน หลังจากนั้นนำไปเทียบบัญญัติไตรยางค์ เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนักงาน

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติ จำนวน 6 คน ได้มาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง โดยมีการแจกแจงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์ ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์

ประชากร	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ผู้ให้ สัมภาษณ์ (คน)
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น	53	24	1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น สาขาชุมแพ	16	7	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น สาขาพล	18	8	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดอุดรธานี	50	23	1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมหาสารคาม	30	14	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมหาสารคาม สาขาพยัคฆภูมิพิสัย	14	6	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดสกลนคร	45	20	1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดร้อยเอ็ด	39	18	1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดกาฬสินธุ์	41	19	1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมุกดาหาร	31	14	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดหนองบัวลำภู	21	10	1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนครพนม	35	16	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดหนองคาย	26	12	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดบึงกาฬ	23	11	
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดเลย	32	15	
รวม	474	217	6

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มี 2 ชุด

1. เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้ศึกษากำหนดไว้แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปในสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในปฏิบัติงาน สถานภาพการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า ใช้ลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ โดย Rensis A. Likert (Likert, 1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากที่สุด มีระดับคะแนนเท่ากับ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาก มีระดับคะแนนเท่ากับ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ปานกลาง มีระดับคะแนนเท่ากับ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อย มีระดับคะแนนเท่ากับ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อยที่สุดมีระดับคะแนนเท่ากับ 1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์การเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า ใช้ลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ โดย Rensis A. Likert (Likert, 1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือมากที่สุด มีระดับคะแนนเท่ากับ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือมาก มีระดับคะแนนเท่ากับ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือปานกลาง มีระดับคะแนนเท่ากับ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในการจัดการความรู้น้อย มีระดับคะแนนเท่ากับ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือน้อยที่สุด มีระดับคะแนนเท่ากับ 1

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า ใช้ลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ โดย Rensis A. Likert (Likert, 1961) มีเกณฑ์การให้คะแนน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด มีระดับคะแนนเท่ากับ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาก มีระดับคะแนนเท่ากับ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปานกลาง มีระดับคะแนนเท่ากับ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อย มีระดับคะแนนเท่ากับ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด มีระดับคะแนนเท่ากับ 1

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) ผู้ศึกษากำหนดไว้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ การดำรงตำแหน่ง สถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงาน ได้แก่ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในด้านการจัดการความรู้ ความร่วมมือ ที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย แบบสอบถามตอนที่ 2 การจัดการความรู้ แบบสอบถามตอนที่ 3 ความร่วมมือในองค์กร และแบบสอบถามตอนที่ 4 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อวัดระดับความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ความร่วมมือในองค์กร และคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนดคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 ตามระดับของการดำเนินการ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับน้อยที่สุด |

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ แบบสอบถามตอนที่ 3 ความร่วมมือในองค์กร และแบบสอบถามตอนที่ 4 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามมาตราวัดของ Likert Scale ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็น ตามวิธีของ Best และ Kahn (1993) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ แบบสอบถามตอนที่ 3 ความร่วมมือ และแบบสอบถามตอนที่ 4 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ของเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดย ตรวจสอบประเมินค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC: Index of Item Objective Congruence) หรือดัชนีความเหมาะสม โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้ ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดย $\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

เมื่อพบว่ามีความเห็น ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้ ซึ่งหมายถึง มีความสอดคล้องหรือวัดได้ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมากจึงได้เตรียมดำเนินการแจกแบบสอบถามต่อไป

2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาความไม่สอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach'

Alpha Coefficient) โดยเมื่อพบว่า ข้อคำถามมีเลขค่า α มี ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปมีความเชื่อมั่น (นิรุวรรณ เทิร์นโบล, 2561) สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. การสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1 ศึกษารายละเอียดจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.2 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงานภายใต้กรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ทั้ง 12 จังหวัด

3.3 สร้างเครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์) ตามวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิด การวิจัยโดยแนวคำถามการสัมภาษณ์ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ ความร่วมมือในองค์กร ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 มีหนังสือแจ้งแนวทางการขอเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยไปยังกรมคุมประพฤติ เพื่อขออนุญาตในการทำวิทยานิพนธ์และเก็บรวบรวมข้อมูล หน่วยงาน สังกัดกรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ในเดือน พฤศจิกายน 2565

1.2 มีหนังสือขออนุญาตในการทำวิทยานิพนธ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรต่อผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติ ทั้ง 12 จังหวัดในสังกัดคุมประพฤติเขต 4 ในเดือนพฤศจิกายน 2565

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยประสานไปยังหน่วยงานสำนักงานคุมประพฤติเขต 4 จำนวน 12 จังหวัด รวม 15 สำนักงาน ให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตอบแบบสอบถามทางเอกสาร โดยกำหนด วัน เวลา ขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน เมื่อพ้นกำหนดเก็บรวบรวมติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนจนครบถ้วน

1.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับที่กลุ่มตัวอย่างได้ตอบครบสมบูรณ์ทุกฉบับ

1.5 ลงรหัสแบบสอบถาม แล้วนำมาบันทึกเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

SPSS

2. การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

2.1 มีหนังสือแจ้งแนวทางการขอเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยไปยังกรมคุมประพฤติเพื่อขออนุญาตในการทำวิทยานิพนธ์และเก็บรวบรวมข้อมูล หน่วยงาน สังกัดกรมคุมประพฤติคุมประพฤติเขต 4 ภายในเดือน พฤศจิกายน 2565

2.2 มีหนังสือขออนุญาตในการทำวิทยานิพนธ์และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติ จำนวน 6 สำนักงาน ในสังกัดคุมประพฤติเขต 4 ในเดือนพฤศจิกายน 2565

2.3 ดำเนินการติดต่อขอสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษา และใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยตรงหรือ ผ่านระบบออนไลน์ Webex หรือ ระบบ Video Line และการจดบันทึกข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด ภายในเดือน ธันวาคม 2565

2.4 วิเคราะห์เนื้อหาตามหัวข้อที่กำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ในข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะทางประชากร ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในปฏิบัติงาน สถานภาพการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ แจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

1.2 ข้อมูลจาก แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์การ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4 ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์การ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ หลายตัวกับตัวแปรตาม 1 ตัว เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์ หรืออธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ (นิรุวรรณ เทิร์นโบลต์, 2561)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด จำนวน 6 คน และวิเคราะห์เนื้อหาตามหัวข้อที่กำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ในเรื่อง ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์การ ในระดับจังหวัด ระดับเขต แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

สถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

การหาความสอดคล้อง (IOC) ของคำถาม หรือรายการแบบสอบถาม (ล้วน สายยศและ อังคณา สายยศ, 2543) คำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดย IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หมายเหตุ ค่า IOC ที่เหมาะสมใช้ได้อยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 1.00

เกณฑ์ในการแปลผลค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.00 – 1.00 ยิ่งใกล้ 1.00 ยิ่งมี ความเชื่อมั่นสูง

2. สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{x} = (\Sigma x) / N$$

เมื่อ \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวม

Σx แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
 N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณจากสูตรของ บุญชม ศรีสะอาด (2547)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ $S.D$ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 Σx^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\Sigma x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มนั้น

โดยมีการนำข้อมูลจากแบบสอบถามในแต่ละตอนมาใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความร่วมมือในองค์การ ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 4 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
5. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ ตอนที่ 3 ความร่วมมือในองค์การ ตอนที่ 4 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ใช้สถิติ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ : กรณีศึกษาคุมประเพณีเขต 4 มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร 3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพลทำนายนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5 เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- 1) การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 2) ความร่วมมือในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3) การจัดการความรู้กับความร่วมมือในองค์กรมีอิทธิพลร่วมกันทำนายนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยศึกษาหน่วยงานในกรมคุมประพฤติ ประกอบไปด้วย สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดในการแบ่งเขตบริหารกรมคุมประพฤติ “คุมประพฤติเขต 4” จำนวน 12 จังหวัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เป็นวิธีวิจัยที่ผู้วิจัยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) การจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างใช้แบบสัมภาษณ์ เชิงลึก (In-depth Interview)

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้สัมภาษณ์ จากจำนวนสำนักงานคุมประพฤติ 12 จังหวัด ประกอบไปด้วย ประชากร คือ บุคลากรในหน่วยงานกรมคุมประพฤติ เขตบริหารกรม คุมประพฤติ คุมประพฤติ เขต 4 ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งหมด จำนวน 474 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในหน่วยงานกรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งหมด จำนวน 217 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้มีการนำตัวเลขประชากรไปเข้าสู่ตรค่านวนจากสูตรของ Taro Yamane หลังจากนั้นนำไปเทียบบัญญัติไตรยางค์ เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด คุมประพฤติเขต 4 รวมทั้งหมด จำนวน 6 คน ได้มาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบ คำบรรยาย แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะทางประชากร ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในปฏิบัติงาน สถานภาพ การปฏิบัติงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ แจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)
2. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร วิเคราะห์ ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขององค์การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
5. ผลวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น การจัดการความรู้และตัวแปร ต้นความร่วมมือในองค์กร กับ ตัวแปรตาม คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ได้แก่

6. ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ข้อคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis)

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

7. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด จำนวน 6 คน และวิเคราะห์เนื้อหาตามหัวข้อที่กำหนดเป็น ประเด็นในการสัมภาษณ์ ในเรื่อง ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความ ร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ในระดับจังหวัด ระดับเขต

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	73	33.6
หญิง	144	66.4
รวม	217	100

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 และเป็นเพศชาย จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6

ตาราง 5 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	17	7.8
31-45 ปี	123	56.7
46 ปี ขึ้นไป	77	35.5
รวม	217	100

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุ 31-45 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ถัดมาเป็น อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 สุดท้าย ผู้ตอบแบบสอบถามอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

ตาราง 6 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	7.4
ปริญญาตรี	179	82.5
สูงกว่าปริญญาตรี	22	10.1
รวม	217	100

จากตาราง 6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 82.5 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.1 สุดท้ายผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4

ตาราง 7 ค่าความถี่ และร้อยละ เกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร สำนักงาน
คุมประพฤติทุกแห่ง

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	66	30.4
10-20 ปี	119	54.8
มากกว่า 20 ปี	32	14.7
รวม	217	100

จากตาราง 7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10-20 ปี มากที่สุด มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 66 คนคิดเป็นร้อยละ 30.4 และประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7

ตาราง 8 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างภายในสำนักงาน
คุมประพฤติ

สถานภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	93	42.9
พนักงานราชการ	102	47.0
ลูกจ้างประจำ	2	0.9
ลูกจ้างชั่วคราว	20	9.2
รวม	217	100

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีสถานภาพในการปฏิบัติงานเป็นพนักงาน
ราชการจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ข้าราชการ
จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และ
ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตาราง 9 ค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

หน่วยงานในเขตบริหารคุมประพฤติเขต 4	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น	39	18.0
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดอุดรธานี	23	10.6
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมหาสารคาม	20	9.2
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดสกลนคร	21	9.7
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดร้อยเอ็ด	18	8.3
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดกาฬสินธุ์	19	8.8
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมุกดาหาร	14	6.5
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดหนองบัวลำภู	10	4.6
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนครพนม	16	7.4
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดหนองคาย	11	5.1
สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดบึงกาฬ	11	5.1

ตาราง 9 (ต่อ)

หน่วยงานในเขตบริหารคุมประพตเขต 4	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานคุมประพตจังหวัดเลย	15	6.9
รวม	217	100

จากตาราง 9 พบว่า หน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม สำนักงานคุมประพตจังหวัดขอนแก่นมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ถัดมาตามลำดับดังนี้ สำนักงานคุมประพตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 สำนักงานคุมประพตจังหวัดสกลนคร จำนวน 21 คน สำนักงานคุมประพตจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 สำนักงานคุมประพตจังหวัดสกลนคร จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 สำนักงานคุมประพตจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 สำนักงานคุมประพตจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 สำนักงานคุมประพตจังหวัดนครพนม จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 สำนักงานคุมประพตจังหวัดเลย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 สำนักงานคุมประพตจังหวัดมุกดาหารจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 สำนักงานคุมประพตจังหวัดหนองคายและสำนักงานคุมประพตบึงกาฬ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่ากัน คือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และสำนักงานคุมประพตจังหวัดหนองบัวลำภู มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

2. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพต คุมประพตเขต 4

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพต คุมประพตเขต 4 โดยรวมและรายด้าน

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้	\bar{X}	S. D	แปลผล
1	การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	4.19	0.61	เห็นด้วยมาก
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	4.00	0.68	เห็นด้วยมาก
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	3.85	0.74	เห็นด้วยมาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D	แปลผล
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification)	3.82	0.76	เห็นด้วยมาก
5	การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	4.04	0.73	เห็นด้วยมาก
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	3.72	0.81	เห็นด้วยมาก
7	การเรียนรู้ (Learning)	4.08	0.71	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.96	0.60	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมและรายด้าน เห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถพิจารณาเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ด้านการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ด้านการเข้าถึงความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) รายข้อ

ข้อที่	1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
1.1	ท่านและเพื่อนร่วมงานตระหนักดีว่า ความรู้ด้านใดบ้าง ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการทำงาน	4.31	0.67	เห็นด้วยมาก
1.2	หน่วยงานมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงาน	4.07	0.76	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.19	0.61	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ข้อ 1.1 และ 1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.19

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน
สำนักงานคุมประพฤติด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
รายข้อ

ข้อที่	2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
2.1	มีการสนับสนุนส่งเสริมหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอก มาให้ความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.79	0.89	เห็นด้วยมาก
2.2	ท่านได้ศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.22	0.67	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.00	0.68	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge

Creation and Acquisition ข้อ 2.1 และ 2.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) รายข้อ

ข้อที่	3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
3.1	หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลที่สามารถค้นหาได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง	3.87	0.77	เห็นด้วยมาก
3.2	หน่วยงานมีการจัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเผยแพร่ให้กับบุคลากร	3.84	0.80	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.85	0.74	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) ข้อ 3.1 และ 3.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification) รายข้อ

ข้อที่	4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification)	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
4.1	หน่วยงานของท่านจัดเก็บข้อมูลความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย	3.86	0.84	เห็นด้วยมาก
4.2	มีการจัดทำเรียงเรียงและปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้ครบถ้วนทันสมัยและเป็นปัจจุบัน	3.78	0.77	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.82	0.76	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification) ข้อ 4.1 และ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติด้านการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) รายข้อ

ข้อที่	5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
5.1	มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน ประจำปีเพื่อให้ทุกคนทราบ และปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.08	0.79	เห็นด้วยมาก
5.2	หน่วยงานมีการจัดทำป้ายนิเทศ ประชาสัมพันธ์ หรือข้อมูล ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.00	0.82	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.04	0.73	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ข้อ 5.1 และ 5.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) รายข้อ

ข้อที่	6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
6.1	ท่านได้มีโอกาสสรุปและเผยแพร่แนวคิดให้กับเพื่อนร่วมงาน หลังจะเข้าร่วมการสัมมนาหรืออบรมมา	3.76	0.87	เห็นด้วยมาก
6.2	หน่วยงานมีการสนับสนุนด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ จะตั้งทีมข้ามสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงานเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.69	0.89	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.72	0.81	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ข้อ 6.1 และ 6.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติด้านการเรียนรู้ (Learning) รายข้อ

ข้อที่	7. การเรียนรู้ (Learning)	\bar{X}	<i>S.D</i>	แปลผล
7.1	ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากเพื่อนร่วมงานมาประยุกต์และปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงานของท่าน	4.15	0.70	เห็นด้วยมาก
7.2	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันแบบเป็นกลุ่มร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร	4.00	0.82	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.08	0.71	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการเรียนรู้ (Learning) ข้อ 7.1 และ 7.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.08

3. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือ ในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติคุมประพฤติเขต 4

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 โดยรวมและรายด้าน

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร	\bar{X}	<i>S.D</i>	แปลผล
8	เป้าหมาย เป้าประสงค์ขององค์กร	3.93	0.74	เห็นด้วยมาก
9	ผู้นำ ผู้บริหาร	4.13	0.77	เห็นด้วยมาก
10	การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	4.01	0.71	เห็นด้วยมาก
11	การแบ่งปันทรัพยากร	4.02	0.76	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.02	0.65	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่าภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร โดยรวมและรายด้าน เห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถพิจารณาเรียงตามลำดับ ซึ่งสามารถพิจารณาเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ด้านการแบ่งปันทรัพยากร ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมากเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านเป้าหมาย เป้าประสงค์ขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านเป้าหมายเป้าประสงค์ขององค์กร รายข้อ

ข้อที่	8. เป้าหมายเป้าประสงค์ขององค์กร	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
8.1	กลุ่มงานทุกกลุ่มในหน่วยงานมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร	4.24	0.68	เห็นด้วยมาก
8.2	พนักงานได้รับโอกาสในการวางเป้าหมายและวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน	3.88	0.78	เห็นด้วยมาก
8.3	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ กฎเกณฑ์ และค้นหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน	4.04	0.76	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.93	0.74	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านเป้าหมาย เป้าประสงค์ขององค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 8.1 และ 8.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านผู้นำ ผู้บริหาร รายชื่อ

ข้อที่	9. ผู้นำผู้บริหาร	\bar{X}	$S.D$	แปลผล
9.1	ผู้บริหารหรือผู้นำในหน่วยงานของท่านมีบทบาทในการสนับสนุนความร่วมมือขององค์กร	4.15	0.77	เห็นด้วยมาก
9.2	ผู้บริหารหรือผู้นำสนับสนุนความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม	4.11	0.81	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.13	0.77	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านผู้นำผู้บริหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 9.1 และ 9.2 มีความคิดเห็นเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน รายชื่อ

ข้อที่	10. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	\bar{X}	$S.D$	แปลผล
10.1	ในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารหรือเจรจาต่อรองกัน	4.01	0.75	เห็นด้วยมาก
10.2	ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานมีเพียงพอและหลากหลาย	4.00	0.76	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.01	0.71	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 10.1 และ 10.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการแบ่งปันทรัพยากร รายข้อ

ข้อที่	11. การแบ่งปันทรัพยากร	\bar{X}	$S. D$	แปลผล
11.1	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกันเช่น วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น	4.03	0.83	เห็นด้วยมาก
11.2	ท่านรับรู้ผลประโยชน์ที่มีร่วมกันของบุคลากรทำให้สมาชิกแสดงความร่วมมือต่อกัน	4.01	0.79	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.02	0.76	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กรในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการแบ่งปันทรัพยากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 11.1 และ 11.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

4. ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ คุมประพฤติ เขต 4

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 โดยรวมและรายด้าน

ข้อที่	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	\bar{X}	$S. D$	แปลผล
12	การนำองค์กร : การนำองค์กรของผู้บริหารสำนักงาน	4.21	0.65	เห็นด้วยมาก
13	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	4.10	0.74	เห็นด้วยมาก
14	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.03	0.75	เห็นด้วยมาก
15	การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.03	0.74	เห็นด้วยมาก
16	บุคลากร	3.98	0.74	เห็นด้วยมาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	\bar{X}	<i>S.D</i>	แปลผล
17	การปฏิบัติกร	3.88	0.72	เห็นด้วยมาก
18	ผลลัพธ์การดำเนินงาน	4.00	0.71	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.03	0.65	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าภาพรวมของระดับความคิดเห็นคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน เห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถพิจารณาเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการนำองค์การ : การนำองค์กรของผู้บริหารสำนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เท่ากัน ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านการปฏิบัติกร ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการนำองค์การ : การนำองค์กรของผู้บริหารสำนักงาน รายข้อ

ข้อที่	12. การนำองค์การ : การนำองค์กรของผู้บริหาร สำนักงาน	\bar{X}	<i>S.D</i>	แปลผล
12.1	มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุม วิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมและเป้าประสงค์	4.10	0.74	เห็นด้วยมาก
12.2	มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนด้านคุณธรรม จริยธรรมและ ความโปร่งใสตลอดจนกระตุ้นการปฏิบัติงาน ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.69	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.21	0.65	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 24 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการนำองค์การ : การนำองค์การของผู้บริหารสำนักงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 12.1 และ 12.2 มีความคิดเห็นเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รายข้อ

ข้อที่	13. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
13.1	มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการของสำนักงานอย่างเป็นระบบ	4.10	0.80	เห็นด้วยมาก
13.2	มีการติดตามผลการดำเนินการ ตามแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการและรายงานผล	4.10	0.75	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.10	0.74	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 25 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 13.1 และ 13.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมพฤตีด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายข้อ

ข้อที่	14. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
14.1	มีช่องทางการรับฟังข้อมูลความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.08	0.78	เห็นด้วยมาก
14.2	มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนในการให้บริการ การแก้ปัญหา หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	3.98	0.81	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.03	0.75	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 26 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้าน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อ 14.1 และ 14.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ รายละเอียด

ข้อที่	15. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	\bar{X}	$S.D$	แปลผล
15.1	มีการจัดการความรู้และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรมเป็นรูปธรรม	4.01	0.78	เห็นด้วยมาก
15.2	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เช่น การติดตามงาน การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น	4.05	0.82	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.03	0.74	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 27 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 15.1 และ 15.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านบุคลากร รายละเอียด

ข้อที่	16. บุคลากร	\bar{X}	$S.D$	แปลผล
16.1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส เป็นธรรมและแจ้งผลการประเมินให้ทราบเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.09	0.78	เห็นด้วยมาก
16.2	มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.88	0.83	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.98	0.74	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 28 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านบุคลากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 16.1 และ 16.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติ ด้านการปฏิบัติการ รายละเอียด

ข้อที่	17. การปฏิบัติการ	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
17.1	มีการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ	3.85	0.77	เห็นด้วยมาก
17.2	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการแบ่งปัน และ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.91	0.74	เห็นด้วยมาก
	รวม	3.88	0.72	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 29 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านการปฏิบัติการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 17.1 และ 17.2 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน รายละเอียด

ข้อที่	18. ผลลัพธ์การดำเนินงาน	\bar{X}	<i>S. D</i>	แปลผล
18.1	ท่านรับรู้หน่วยงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.05	0.75	เห็นด้วยมาก
18.2	ท่านรับรู้ประชาชนหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ติดตาม หรือตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานของท่าน	3.95	0.83	เห็นด้วยมาก

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อที่	18. ผลลัพธ์การดำเนินงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
18.3	ท่านรับรู้ว่าหน่วยงานสามารถดำเนินงานสำเร็จตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด	4.05	0.74	เห็นด้วยมาก
18.4	ท่านรับรู้ว่าคุณภาพการได้รับการยกระดับความรู้ตามแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	3.94	0.78	เห็นด้วยมาก
	รวม	4.00	0.71	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 30 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับความคิดเห็นคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสำนักงานคุมประพฤติด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามข้อ 18.1 ,18.2 , 18.3 และ 18.4 มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

การตอบสมมติฐานการวิจัย ทั้งสามข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อที่ 2 ความร่วมมือในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อที่ 3 การจัดการความรู้กับความร่วมมือในองค์กรมีอิทธิพลร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตาราง 31 ตารางผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	61.610	7	8.801	64.216	.000 ^b
	Residual	28.645	209	.137		
	Total	90.255	216			

a. Dependent Variable: AvrPMQA

b. Predictors: (Constant), Avrเรียนรู้, Avrบังคับ, Avrแสวง, Avrประมวล, Avrเข้าถึง, Avrแบ่งปัน, Avrให้เป็นระบบ

ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรต้น การจัดการความรู้ องค์ประกอบ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.00 จึงตอบ สมมุติฐานข้อที่ 1 การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตาราง 32 ตารางผลการทดสอบสมมติฐานความร่วมมือในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.496	4	18.874	271.106	.000 ^b
	Residual	14.759	212	.070		
	Total	90.255	216			

a. Dependent Variable: AvrPMQA

b. Predictors: (Constant), Avrทรัพยากร, Avrผู้นำ, Avrประสานงาน, Avrเป้าหมาย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรต้น ความร่วมมือในองค์การ องค์ประกอบ เป้าหมาย/ เป้าประสงค์ ผู้นำ/ผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และการแบ่งปันทรัพยากร มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.00 จึงตอบ สมมุติฐานข้อที่ 2 ความร่วมมือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

5. ผลวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น การจัดการความรู้และตัวแปรต้นความร่วมมือในองค์การ กับ ตัวแปรตาม คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น การจัดการความรู้และตัวแปรต้นความร่วมมือในองค์การ กับ ตัวแปรตาม คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ตาราง 33 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณขององค์ประกอบแต่ละกระบวนการของการจัดการความรู้และองค์ประกอบ ด้านความร่วมมือในองค์การที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวแปรทำนาย คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	T	Sig.
	B	Beta		
การจัดการความรู้				
การบ่งชี้ความรู้	0.019	0.019	0.505	0.614
การสร้างและแสวงหาความรู้	0.023	0.024	0.568	0.570
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	0.040	0.046	0.913	0.362
การประมวลและกลั่นกรองความรู้	0.059	0.070	1.443	0.150
การเข้าถึงความรู้	0.023	0.026	0.531	0.596
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	-0.002	-0.003	-0.059	0.953
การเรียนรู้	0.051	0.056	1.193	0.234
ความร่วมมือในองค์การ				
เป้าหมาย เป้าประสงค์	0.293	0.306	5.584	0.000
ผู้นำ ผู้บริหาร	0.131	0.157	3.354	0.001
การติดต่อสื่อสารและ การประสานงาน	0.136	0.150	2.891	0.004
การแบ่งปันทรัพยากร	0.200	0.237	5.526	0.000

N=217 ; *p< 0.05 R² = .852 Adjusted R Square = 0.844 Durbin-Watson = 2.026

จากวิเคราะห์ข้อมูลการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ การบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติ เขต 4 ได้ ผลการทดสอบมี องค์ประกอบความร่วมมือ ทั้ง 4 องค์ประกอบของความร่วมมือ ได้แก่ เป้าหมาย เป้าประสงค์ (Sig = 0.000) การแบ่งปันทรัพยากร (Sig = 0.000) ผู้นำผู้บริหาร (Sig = 0.001), การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน, (Sig = 0.004) โดยมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถพยากรณ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน คุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวแปรต้น ที่มีอำนาจการทำนายที่ดีที่สุด คือ

เป้าหมาย เป้าประสงค์ โดย ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.306 รองลงมาคือ การแบ่งปันทรัพยากร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.237 ผู้นำ ผู้บริหาร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.157 และ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.150 ตามลำดับ ทำให้ตัวแปร ทั้ง 4 ตัวนี้สามารถ ความแปรปรวนหรือมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 84.4

ดังนั้น ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบความร่วมมือในองค์การ สามารถพยากรณ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวแปรต้น ที่มีอำนาจการทำนายที่ดีที่สุด คือ เป้าหมาย เป้าประสงค์ โดย ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.306 รองลงมาคือ การแบ่งปันทรัพยากร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.237 ผู้นำ ผู้บริหาร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.157 และ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.150 ตามลำดับ ทำให้ตัวแปร ทั้ง 4 ตัวนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือ มีอำนาจการพยากรณ์ จึงตอบ สมมุติฐานข้อที่ 3 การจัดการความรู้กับความร่วมมือในองค์การ มีอิทธิพลร่วมกันทำนาย คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบ สัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ(Content Analysis) ได้แก่

6. ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ข้อคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

- การจัดการความรู้เป็นความจำเป็นสำหรับองค์การทุกระดับและการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ควรมีการถ่ายทอดกระบวนการ วิธีการการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน สร้างแรงจูงใจ สร้างความตระหนักรู้และความสนใจ ความใส่ใจในการแสวงหาความรู้หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีการให้รางวัล การใช้เนื้อหาให้บุคลากรทุกคนให้เข้าใจโดยง่าย ลดความรู้สึก เป็นภาระนอกเหนืองานประจำ

- องค์การทั้งในระดับสำนักงานและระดับกรมคุมประพฤติควรวางขอบเขตของการ จัดการความรู้ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ รูปแบบของความรู้แหล่งของความรู้ การจัดการความรู้

ที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การและการปฏิบัติงาน การวางแผน การจัดกระบวนการที่เป็นระบบชัดเจนและมีทิศทางเดียวกัน

- การแสวงหาความรู้และการให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ทั้งภายนอกและภายใน การแสวงหาความรู้จากหน่วยงานภายนอกด้วยการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ที่หลากหลาย การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายใน จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน การจัดการความรู้ ด้วยการอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน ควรดำเนินการเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ทั้งในระดับเขต 4 และระดับกรมคุมประพฤติ หรือในระดับประเทศ ส่วนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ควรดำเนินการต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือนหรือเป็นประจำ สม่ำเสมอ ซึ่งมีทั้งลักษณะการป้อนความรู้ และมีลักษณะการให้โอกาสเลือกความรู้ให้สัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานและความต้องการ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีแบบแผน มีวิถีทางต่าง ๆ และการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ ไม่มีแบบแผน เป็นการเรียนรู้จดจำจากผู้มีประสบการณ์ ในระหว่างปฏิบัติงานในหน้าที่ทุกวัน

- การจัดเก็บความรู้ การจัดการเนื้อหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ ควรจัดทำปรับปรุงให้เป็นข้อมูล หรือ ภาษาที่เข้าใจง่าย การสืบค้นความรู้ การใช้ข้อมูลสะดวก รวดเร็ว การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยโดยนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน

- ปริมาณงานที่มีสัดส่วนไม่เหมาะสมและข้อจำกัดด้านเวลาของบุคลากรส่งผลต่อส่วนร่วมและความร่วมมือในการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ ควรเป็นหลักสูตรวิชาบังคับของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง และเสนอแนะให้กรมคุมประพฤติจัดสรรงบประมาณ การจัดการความรู้ให้กับสำนักงาน

- ผู้นำ ผู้บริหาร การให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างความคุ้นเคยและความสามัคคีส่งผลต่อความร่วมมือและการสื่อสารการประสานงาน เทคโนโลยี การติดตามผล ต่างมีส่วนสนับสนุนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วมให้ความเห็นหรือการมีส่วนร่วมจัดทำแผนจากบุคลากร

- การเรียนรู้ของบุคลากรนำไปสู่การทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและข้อเสนอแนะความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเห็นว่าส่งผลต่อบุคลากรและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านความร่วมมือในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านความร่วมมือในองค์การ ดังต่อไปนี้

- ความร่วมมือในองค์การเป็นสิ่งที่องค์การควรปลูกฝัง ซึ่งเห็นว่าจะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ความสามัคคี สัมพันธภาพที่ดี การช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ความรักใคร่ การเห็นประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์ของราชการ หรือวัตถุประสงค์เพื่อความสำเร็จของงานเป็นหลัก ประโยชน์สูงสุดขององค์การ การสร้างทัศนคติ แรงจูงใจ การตระหนักถึงความสำคัญของความร่วมมือ การบูรณาการ การไม่แบ่งแยกกัน

- กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ตัวอย่างเช่น การจัดอบรม การพัฒนาบุคลากร การประชุม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน การสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในคุณค่าของงาน การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีร่วมกันภายในหน่วยงาน กิจกรรมสร้างสัมพันธภาพในองค์กร การรณรงค์ การสร้างความตระหนักรู้ความร่วมมือ การสร้างความรักในองค์การและท้องถิ่น มาปลูกฝังความร่วมมือในการทำงาน ควรมีการสำรวจ วิเคราะห์ การวัดผล และการประเมินผลด้านความร่วมมือในองค์การ

- ด้านเป้าหมาย เป้าประสงค์ การรับรู้วัตถุประสงค์ของงาน ความสำเร็จของหน่วยงาน การมีเป้าหมายเดียวกันเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์การ การมีส่วนร่วมกำหนดแผน และการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันความร่วมมือ สามัคคี เต็มใจ ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

- ด้านผู้นำ ผู้บริหาร การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การจะส่งผลต่อความร่วมมือในองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารทำให้เกิดความร่วมมือ และประสิทธิภาพงาน การมีผู้บริหารที่เป็นมิตรกับผู้รับบริการ การสนับสนุนภาวะการณเป็นผู้นำ แก่พนักงานคุณประพฤติและผู้นำผู้บริหารมีความรับผิดชอบร่วมกัน

- ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การประสานความร่วมมือ การจัดประชุม การพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมวางแผน

- ด้านการแบ่งปันทรัพยากร การสนับสนุนด้านอุปกรณ์และงบประมาณไม่เพียงพอ นอกจากนี้การมีสวัสดิการที่เพียงพอ ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ คุณภาพชีวิตที่ดี บรรยากาศในการทำงาน การสร้างความผาสุกในองค์การ การให้รางวัล ทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร

- อุปสรรคของความร่วมมือในองค์การ ได้แก่ ปริมาณงานที่ล้นมือ และบุคลากรต้องปฏิบัติงานของตนเองให้สำเร็จทันเวลาจึงทำให้ความร่วมมือไม่เต็มที่และข้อจำกัดของเวลาส่งผลต่อความร่วมมือด้านอื่นด้วยในเรื่องการรับรู้ข่าวสาร การศึกษาความรู้และการพัฒนาบุคลากร และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่บรรลุเป้าหมายในเชิงคุณภาพ องค์การที่มีความร่วมมือกันอย่างดีเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การให้สำเร็จส่งผลต่อการพัฒนาองค์การและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานให้ดีขึ้นการบริหารจัดการภาครัฐให้มีคุณภาพ

ทั้งนี้โดยสรุปสาระสำคัญของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้และด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การจัดการความรู้ เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร ควรมีการสร้างความรู้ความตระหนักรู้แก่บุคลากรให้เกิดความสนใจในระดับสำนักงานและระดับกรม และการส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างมีเป้าหมาย กระบวนการจัดการความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้ ทั้งหน่วยงานภายนอกและภายในควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้มีความหลากหลาย ส่วนความสำคัญของการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ให้มีความ สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย ใช้ง่ายและตอบสนองต่อความต้องการ

อุปสรรคหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมให้ความร่วมมือในกระบวนการจัดการความรู้ แต่การให้ความสำคัญของผู้บริหารเป็นการสนับสนุนความร่วมมือในการเรียนรู้ อันส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความร่วมมือในองค์กร ความร่วมมือควรปลูกฝังให้เกิดในองค์กร มีรูปแบบกิจกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมืออย่างหลากหลาย ในมิติด้านความร่วมมือนั้น การมีส่วนร่วมในด้านเป้าหมายและเป้าประสงค์ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญและการสนับสนุนของผู้บริหาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและนอกจากการสื่อสาร การประสานงานและการแบ่งปันทรัพยากรแล้ว สิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรได้แก่บรรยากาศ ความสุข สวัสดิการและการให้รางวัล เป็นต้น ส่วนอุปสรรคของความร่วมมือเป็นข้อจำกัดเรื่องเวลาและปริมาณงาน

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

7. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์

การศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 จากจำนวน 6 สำนักงาน ประกอบด้วย 7 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 จากจำนวน 6 สำนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายเป้าประสงค์ 2) ผู้นำ ผู้บริหาร 3) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน 4) การแบ่งปันทรัพยากร ดังมีรายละเอียดดังนี้

การจัดการความรู้

1. การป่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

“...บุคลากรเข้าใจองค์ความรู้ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรในตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติรับรู้อยู่ในระดับมาก ว่าความรู้ใดเป็นความรู้ที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายแต่การตระหนักรู้ยังอยู่ในระดับปานกลางส่วนบุคลากรฝ่ายบริหารงานทั่วไป การรับรู้และการตระหนักถึงความรู้ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายมีค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ ต้องทำให้เกิดการจัดให้ความรู้ให้แก่บุคลากร โดยเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือความรู้ที่ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรจำเป็นต้องมี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรทั้งพนักงานคุมประพฤติและฝ่ายบริหาร ตระหนักถึงความรู้ที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรเข้าใจว่าองค์ความรู้ ในงานของตนเองด้านใดสำคัญหรือจำเป็น และทำให้การทำงานตามเป้าหมายได้บรรลุความสำเร็จ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรรับทราบความรู้ นโยบาย เป้าหมาย กฎหมาย แนวทางปฏิบัติที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยการรับทราบจากผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่ม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...สำนักงานมีการจัดทำแผนและการถ่ายทอดแผนประเภทต่าง ๆ รวมทั้งแผนการจัดการความรู้ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรทั้งพนักงานคุมประพฤติและฝ่ายบริหารงานทั่วไป รับรู้ถึงความรู้ในการปฏิบัติงานแต่ละกระบวนการ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : บุคลากรแต่ละสายงานมีการรับรู้ ความเข้าใจองค์ความรู้
จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จและรับทราบความรู้ นโยบาย ทิศทาง
การปฏิบัติงานจากผู้บริหารและมีการถ่ายทอดออกมาเป็นแผนการจัดการความรู้สำหรับบุคลากร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

“...มีการสนับสนุน หรือส่งบุคลากรให้เข้ารับการอบรมความรู้โดยเห็นว่าการเข้าอบรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ ๆ และบุคลากรจะนำความรู้จากการเข้าร่วมประชุม
อบรม กับหน่วยงานภายนอก หรือ การจัดอบรมของกรมคุมประพฤตินำมาแลกเปลี่ยน เผยแพร่
ภายในหน่วยงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ ด้วยการเรียน E-Learning จาก
แหล่งความรู้ต่าง ๆ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการแสวงหาความรู้ด้วยการเชิญบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมาให้
ความรู้ ในองค์ความรู้ที่สำนักงานยังไม่มีการจัดหาหรือจัดเป็น Best Practice เช่น เทคนิคการทำงาน
เป็นทีม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมความรู้ที่จำเป็นต่อการ
ปฏิบัติงานมาโดยตลอด ทั้งความรู้จากกรมคุมประพฤติและมีวิธีการสร้างและแสวงหาความรู้จากการ
อบรม กับหน่วยงานภายนอก การแสวงหาความรู้จากสื่อ คู่มือกรมคุมประพฤติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรรับการอบรมในระดับกรม ระดับจังหวัด มีการจัดการอบรม
ความรู้และให้บุคลากรนำมาถ่ายทอด มีการเรียนแบบ E-Learning ซึ่งถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดของ
สำนักงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การแสวงหาความรู้จากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ด้วยการทำ MOU มีการจัดหลักสูตรความรู้ในแต่ละปีงบประมาณที่ต่างกันออกไปตามการทบทวนประเมินผลในแต่ละปี และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการภายในสำนักงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : สำนักงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอก เช่น การประชุม การจัดอบรม การถ่ายทอด การเรียน E - Learning การเชิญบุคลากรภายนอกมาให้ความรู้ การเรียนรู้แสวงหาความรู้จากสื่อ คู่มือ และจากการจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสำนักงาน

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

“...มีการจัดทำข้อมูลในรูปแบบไฟล์เอกสาร ไฟล์คลิปวิดีโอ แต่การนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังไม่ได้มีการบันทึกอย่างเป็นกิจจะลักษณะ เพียงแต่เป็นการรับรู้ รับทราบ ทำความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดเก็บองค์ความรู้ไว้ที่เอกสาร กระดาษซึ่งยังเริ่มดำเนินการในระยะสั้นในรูปแบบไฟล์ต่าง ๆ และไฟล์นำเสนอ Power Point ยังไม่มีการปรับปรุง หรือทบทวนให้ทันสมัย...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดเก็บความรู้ ประเภท รายงานการประชุม การจัดทำเอกสาร แต่ขาดการบันทึกองค์ความรู้จากการถ่ายทอดหรือการสอนงานไว้ให้เป็นระบบ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นหนังสือเวียน คู่มือ ของกรมคุมประพฤติ ไว้เป็นเอกสารประจำกลุ่มงาน และการจัดเก็บไว้เป็นระบบบันทึกลงในไฟล์ ต่างเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเนื่องจากบุคลากร ส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ของตนเอง แต่ในส่วนองค์ความรู้ของสำนักงานยังไม่มีการจัดทำเป็นคู่มือ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำแนวทางไว้ให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบและเก็บไว้เพื่อใช้งานทั้งส่วนกลางของสำนักงานและส่วนตัวบุคลากรด้วย ซึ่งเป็นการรวบรวมการทำงานหรือเทคนิคที่ปฏิบัติได้สำเร็จเขียนและรวบรวมสรุปไว้ เป็นรอบ 6 เดือนต่อครั้ง เพื่อนำไปใช้เผยแพร่ในสำนักงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดเก็บความรู้ไว้ด้วยการสรุปเป็นข้อมูลความรู้เป็นเอกสารและเป็นไฟล์นำเสนอ (PowerPoint) ของเนื้อหาความรู้ที่ถ่ายทอดโดยมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และอำนวยการ เป็นผู้ดำเนินการ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : มีการจัดทำความรู้ในรูปแบบเอกสาร ไฟล์นำเสนอ โดยรวมจะเป็นการนำความรู้ที่ได้จัดทำไว้แล้ว จากกรมคุมประพฤติ หรือจากการอบรม มาเก็บรวบรวมไว้ทั้งเอกสารและไฟล์ไว้ใช้ส่วนบุคคลหรือใช้ร่วมกันในกลุ่มงาน การจัดทำเป็นคู่มือหรือองค์ความรู้ของสำนักงานเองยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นทางการจะเป็นลักษณะหรือเป็นระบบ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

“...การจัดทำ หรือปรับปรุงความรู้ในรูปแบบที่ทันสมัยยังไม่ปรากฏชัดเจน เพียงแต่บางครั้งเป็นข้อมูลความรู้ที่ได้รับทราบมาใหม่ ๆ และนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนกันมากกว่า ยังไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นรูปแบบของสำนักงานเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการสื่อสาร พูดคุย เนื้อหาความรู้ในการทำงานให้เกิดความทันสมัย มีการจัดทำเป็นรูปธรรมตัวอย่างเช่น การจัดทำคำสั่ง ยกเลิกคำสั่ง ส่วนกรณี ความรู้ในการปฏิบัติงานที่จัดทำเรียบเรียง ปรับปรุงจะได้ มาจากการรับจากแนวทางปฏิบัติงานของกรมคุมประพฤติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...แนวทางการปฏิบัติงานที่กรมคุมประพฤติแจ้งเวียน สำนักงานได้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่โดยไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมายเพื่อให้เกิดความทันสมัยต่อ

สถานการณ์เปลี่ยนแปลงและการบริการที่ประสบความสำเร็จจึงต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทั้งสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้ต่าง ๆ ให้ทันสมัย โดยมอบให้กลุ่มยุทธศาสตร์และอำนาจการ ดำเนินการ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : การจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ที่ทันสมัยยังไม่ปรากฏชัดเจน โดยรวมจะจัดนำมาจากแนวทางการปฏิบัติของกรม มีการนำมาปรับปรุงใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานบ้างตามบริบทของสำนักงานบางแห่งและมีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเท่าที่ไม่ขัดต่อระเบียบ

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

“...บุคลากรส่วนใหญ่จะเข้าถึงความรู้ จากการเข้าถึงด้วยตนเองจากข้อมูลไฟล์เอกสาร ไฟล์คลิปวิดีโอซึ่งนำมาจากที่อื่น เนื่องจากยังไม่มีกรรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นรูปแบบของสำนักงานเอง อีกทั้งบุคลากรประมาณร้อยละ 30-40 เท่านั้นที่เข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยส่วนใหญ่จะเป็นการป้อนความรู้ให้ด้วยการนัดหมายการประชุมและนัดหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ในหน่วยงานใช้ลักษณะการป้อนความรู้ หรือจัดความรู้ให้เพื่อการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเกิดจากมุมมองของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การเข้าถึงจากการให้ข้อมูลจากผู้อำนวยการ การเลือกใช้ความรู้จากเว็บไซต์กรม การนัดหมายจัดประชุมและแจ้งในที่ประชุม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การเข้าถึงความรู้จากเอกสาร คู่มือ การส่งข้อมูลความรู้ให้ด้วยการลง
ในช่องทางการสื่อสารประจำวัน และการเข้าถึงความรู้จากการเลือกใช้จากไฟล์ในระบบ
คอมพิวเตอร์...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ส่วนกลางของสำนักงานให้บุคลากรและ
ผู้ติดต่อราชการรับทราบความรู้กฎหมาย ระเบียบ แนวทางใหม่ ๆ ไว้ให้ศึกษา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : การเข้าถึงความรู้ จากการเลือกใช้งานของผู้ปฏิบัติงานจากสื่อ
ต่าง ๆ คู่มือเอกสาร เว็บไซต์กรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การรับความรู้จากการจัดความรู้ให้ รวมถึง
การประชุม การนัดหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลจากผู้บริหาร

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

“...มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมของหน่วยงาน
และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การให้คำปรึกษากับรุ่นน้องในกลุ่ม (ระบบพี่เลี้ยง) หรือการประชุม
กลุ่มมีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การกำหนดให้มีกิจกรรมประชุมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละเดือน
ตามหัวข้อที่กำหนดจากผู้บริหาร หรือจากการระดมความคิดเห็น หรือจากสำรวจจากปัญหา
การปฏิบัติงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการใช้การประชุม ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป
เช่น ระดับ ผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มงาน ระดับหัวหน้ากลุ่มงานกับผู้ปฏิบัติ การประชุมเฉพาะ
กลุ่มงาน หรือ การประชุมทุกกลุ่มงาน ซึ่งการประชุมมีผู้อำนวยการจะเข้าร่วมในที่ประชุมด้วยในแต่ละ
ระดับการประชุม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการจัดประชุม เดือนละ 1 ครั้ง และมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ เดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวทีให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายหลังการ รับความรู้จากแหล่งอื่นด้วยการประชุม/กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับกลุ่มพื้นที่ เดือนละ 1 ครั้ง และรวบรวมเป็นรายงานการประชุม และในห้วงรอบ 6 เดือนภายในปีงบประมาณ เพื่อรับทราบ ปัญหาอุปสรรคและการแก้ปัญหา/การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานโดยสำรวจรอบสิ้นปี /การฝึกสอนงาน Coaching โดยหัวหน้ากลุ่มงานและกำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ดำเนินการจัดประชุม ผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มงาน ในวันจันทร์ ของทุกสัปดาห์ มีสรุปรายงานการประชุมและเผยแพร่ไปยังบุคลากร หรือแจ้งเวียน มีเวทีสำหรับ แลกเปลี่ยน Group Discussion...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบพี่สอนน้อง พี่เลี้ยง การฝึกอบรม การประชุมกลุ่ม การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมอบรมกับหน่วยงาน ภายนอก เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้จากการจัดทำฐานความรู้เป็นรายงานสรุป รายงานการประชุม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีทั้งในระดับกลุ่มงาน ระดับสำนักงาน และ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งรายสัปดาห์และรายเดือน

7. การเรียนรู้ (Learning)

“...ในการปฏิบัติงานมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ ในการปฏิบัติงานโดยมีการวัดและการติดตามผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งบุคลากรสามารถนำมาใช้/ ประยุกต์ความรู้ที่ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในระดับดี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เห็นชัดเจนเกิดขึ้นกับ บุคลากรบางกลุ่ม ประมาณร้อยละ 10-20 กับบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้

โดยมีการทำแผนและนำไปสู่การจัดกิจกรรมพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการนำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ในบุคลากรทุกระดับ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัว...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการติดตามผลจากผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มงานว่าสามารถแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานได้หลังจากการรับความรู้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีผลของการปฏิบัติงานที่เกิดจากการนำความรู้ไปใช้โดยเกิดความสะดวกคล่องตัว ในกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการประชาชนรวดเร็วขึ้น เช่น การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัว การประสานงานกับเรือนจำ การสอบปากคำทางจอภาพ การใช้ทำเนียบผู้นำชุมชน การใช้ระบบ GPS ค้นหาพื้นที่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดการความรู้แสดงให้เห็นผลของการนำไปปฏิบัติและพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานที่ปรากฏออกในการแข่งขันระหว่างกลุ่มงานในทางบวก เช่น การนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ดีของกลุ่ม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : มีการนำผลการจัดการความรู้ไปปฏิบัติงาน บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการนำมาประยุกต์ใช้และเกิดผลเป็นการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีการติดตามผลจากผลของการจัดการความรู้ในการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน และเกิดผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ความสะดวก คล่องตัว ความรวดเร็วในการบริการประชาชน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ในระดับสำนักงานมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ด้าน มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกระดับของผู้ปฏิบัติงาน จนเกิดผลของการเรียนรู้ บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยในแต่ละมิติ มีประเด็นเรื่องของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและประมวลและกลั่นกรองความรู้ที่จะเกิดจากการได้รับจากกรมคุมประพฤติมากกว่าเกิดขึ้นจากในระดับสำนักงาน

ความร่วมมือในองค์กร

1. เป้าหมาย เป้าประสงค์

“...บุคลากรในหน่วยงานรับรู้เป้าหมายของงาน เป้าหมายของกลุ่มงาน รับรู้วิสัยทัศน์อันเป็นพื้นฐานของการรับรู้โดยหลัก รวมทั้งเป้าหมายด้านอื่น ๆ เห็นว่าบุคลากรเข้าใจในระดับดีเพียงแต่ข้อจำกัดจากปริมาณงานจำนวนมากจึงทำให้เป็นอุปสรรคที่ไม่ได้มีการทบทวนการวางเป้าหมายขององค์กรมากนัก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรทุกกลุ่มรับรู้เป้าหมายและเป้าประสงค์รวมถึงกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และเริ่มมีความรู้มากขึ้น บุคลากรในกลุ่มงานมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม ในการวางแผน วางเป้าหมายในการทำให้งานเสร็จภารกิจตามกำหนด ลดความผิดพลาดของงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการร่วมกันจัดทำแผนงาน และเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบ โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานร่วมจัดทำและถ่ายทอดให้บุคลากรทุกระดับรับทราบและกำหนดผู้ร่วมรับผิดชอบในงานที่ต้องปฏิบัติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรแต่ละกลุ่มงานรับรู้เป้าหมาย เป้าประสงค์ในการทำงานเนื่องจากการถ่ายทอดและการติดตามงานรวมทั้งตัวชีวิต/บุคลากรได้รับนโยบายให้วางแผนและแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายโดยเฉพาะการปฏิบัติงานตามตัวชีวิตและร่วมกันแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติร่วมกันโดยภาพรวมมีความตั้งใจและให้ความร่วมมือด้วยดี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรทราบเป้าหมายในระดับรองหรือระดับกลุ่มงาน ได้รับการปลูกฝังในรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกรมคุมประพฤติและการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเอง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหลักของกรม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรในกลุ่มงานทราบเป้าหมาย เป้าประสงค์ เนื่องมาจากการถ่ายทอดตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มจากกรมคุมประพฤติ และจากผู้อำนวยการไปยังหัวหน้ากลุ่มงานและผู้ปฏิบัติตามลำดับ ซึ่งปรากฏผลให้เห็นจากการประเมิน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับรับรู้เป้าหมายและเป้าประสงค์ของงานในหน้าที่รับผิดชอบและได้รับการถ่ายทอด การวางแผน การติดตามผลในการปฏิบัติงานร่วมกันทุกกลุ่ม ในระดับกลุ่มงานและระดับสำนักงานตั้งแต่ผู้บริหาร สู่ผู้ปฏิบัติ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มงานและสำนักงาน

2. ผู้นำ ผู้บริหาร

“...ผู้นำ ผู้บริหารมีบทบาทในการให้ความรู้ และทัศนคติการรับรู้เป้าหมายของบุคลากรและสนับสนุนให้มีความร่วมมือโดยเฉพาะในเรื่องการสื่อสาร ทำความเข้าใจ การสอบถามหรือแลกเปลี่ยน หรือหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ การปฏิบัติตามนโยบาย การพัฒนาตนเองของบุคลากร เป็นต้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บทบาทผู้บริหารของผู้อำนวยการชัดเจนในการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ส่วนผู้นำที่เป็นทีมบริหารซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงานจะมีส่วนช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างมากเนื่องจากใกล้ชิดผู้ปฏิบัติ ซึ่งทีมบริหารของสำนักงานมีส่วนสำคัญในการสื่อสารกับผู้อำนวยการการรับฟังความคิดเห็น และการถ่ายทอดจากทีมบริหารซึ่งมีบทบาทต่อความร่วมมือในการระดมความคิดเห็นและการวางแผนเป็นระยะและนำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผู้นำและผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนความร่วมมือ โดย ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารจัดการผ่านหัวหน้ากลุ่มงานหรือทีมบริหารซึ่งมีความสำคัญที่ช่วยกันกำหนดแผนการทำงานและการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติในด้านความร่วมมือต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายมีความสำคัญและมีบทบาทในการสนับสนุน ความร่วมมือถ่ายทอดนโยบายและแนวทางปฏิบัติไปยังผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน การกำกับติดตามใกล้ชิดจึงมีบทบาทในการสนับสนุนความร่วมมือ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผู้นำหรือผู้บริหารในระดับปฏิบัติหน้าที่รองจากผู้อำนวยการ (พนักงานคุมประพฤติชำนาญการพิเศษ) มีความสำคัญและมีบทบาทมากเนื่องจากเป็นผู้เชื่อมระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้ผู้อำนวยการในการทำงานโดยเฉพาะการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการสนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับว่ามีความสำคัญมาก ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมาย หากแต่ละบุคคลมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ในบทบาทของตนเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : ผู้นำและผู้บริหารมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ สื่อสาร การรับฟัง การรับรู้เป้าหมาย ได้แก่ ทักษะ ทศนคติ การถ่ายทอดความรู้ ถ่ายทอดนโยบาย การสร้างความเข้าใจ การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมกำหนดแผนของบุคลากร การกำกับติดตาม การเชื่อมโยงการทำงานในทุกระดับของบุคลากร เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

“...วิธีการติดต่อประสานงานด้วยการใช้สื่อออนไลน์ ไลน์กลุ่ม /การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ซึ่งกำหนดประชุมประจำสัปดาห์ ประจำเดือน /การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติกับหัวหน้ากลุ่มงาน หรือ รองผู้อำนวยการฯ ผู้อำนวยการ ตามลำดับ โดยเห็นว่าการสื่อสารในหน่วยงาน การแลกเปลี่ยน การประสานงานช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ด้วยเป็นการทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางการขับเคลื่อนงานไปในทางเดียวกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีทั้งช่องทางการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) ได้แก่ การประชุม การส่ง ผ่านสื่อสังคมออนไลน์

Facebook Line ซึ่งเห็นว่าควรจัดให้มีบุคลากรดูแลรับผิดชอบในช่องทางการสื่อสารเฉพาะ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการความรู้หรือควรมี ผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็น Admin ของสำนักงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ใช้ช่องทางการสื่อสาร ทาง Facebook Line การประชุม และการเปิดโอกาส ให้สื่อสาร ทารือ โดยตรงกับผู้อำนวยการ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การสื่อสารทางกลุ่มไลน์ การสื่อสารในที่ประชุม จัดประชุม 2 ครั้งต่อเดือนและเพิ่มการประชุมกรณีภารกิจเร่งด่วน มีการพูดคุยสื่อสาร ให้เข้าใจความหมายและนโยบาย โดยตรงกับหัวหน้ากลุ่มงาน และความถี่ในการสื่อสารบ่อยครั้งกับผู้ปฏิบัติ และหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อเกิดความเข้าใจทิศทางการทำงานเดียวกัน มีการสื่อสารและติดตามการมอบหมายงานซึ่งได้ผลดี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้อำนวยการและผู้ปฏิบัติ เนื่องจากความแตกต่างของบุคลิกภาพในตัวบุคลากรในการเข้าถึงผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน/ มีช่องทางการสื่อสารด้วยการประชุม/ช่องทางการสื่อสารด้วยสื่อสังคมออนไลน์ Facebook Line โทรศัพท์ รวมถึงการมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น ทำบุญตักบาตร จิตอาสา ทักษะศึกษา การติดต่อสื่อสารและประสานงานจึงมีหลายรูปแบบเพื่อสร้างการรับรู้ความสำคัญขององค์กร...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารและเป็นช่องทางการประสานงาน เช่น ระบบ ประชุมออนไลน์ประเภท WebEx หรือ ระบบ Zoom การสื่อสารทางออนไลน์เป็นช่องทางที่ดีมากและเห็นว่าเพียงพอในการติดต่อสื่อสารในสำนักงานหรือกับอาสาสมัครคุ่มประพตติ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : สำนักงานมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานหลายช่องทาง ทั้งการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ยกตัวอย่าง เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ การประชุม การสื่อสารระหว่างกันของบุคลากรทุกระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง

การมีกิจกรรมอื่น ๆ ในสำนักงานที่ทำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอก ความถี่ในการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารมีอย่างเพียงพอทั้งภายในและภายนอก

4. การแบ่งปันทรัพยากร

“...ภาพรวมของการเข้าถึงทรัพยากรอยู่ในระดับเพียงพอทำให้งานปฏิบัติไปได้ แต่ยังอุปสรรคบางประเภทไม่มีคุณภาพในระดับที่ดีและอุปสรรคบางประเภทไม่ได้รับการทดแทน เช่น อุปสรรคประเภท คอมพิวเตอร์เห็นว่าหน่วยงานได้รับการจัดสรรได้เฉพาะงานหลัก แต่มีจำนวนไม่ครบและบุคลากรส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ของตนเอง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกแบ่งปันและใช้ทรัพยากรได้มากถึงมากที่สุด สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดสรรอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามกลุ่มงานให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน บุคลากรใช้อุปกรณ์บางประเภทส่วนตัวของตนเอง เช่น คอมพิวเตอร์ และเห็นว่า ทรัพยากรอื่น ๆ ในสำนักงาน มีเพียงพอหรือสามารถแบ่งปันกัน ใช้ร่วมกันได้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การแบ่งปันและการเข้าถึงทรัพยากรไม่เพียงพอ เช่น ประเภทคอมพิวเตอร์บุคลากรส่วนใหญ่จัดซื้อด้วยตนเองและขาดความทันสมัย กรณีเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรจากกรม สำนักงานจะแบ่งปันทรัพยากรให้ใช้เท่าเทียมในแต่ละกลุ่มงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การสนับสนุนทรัพยากรและความพยายามปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัย การจัดสรรทรัพยากรในสำนักงานมีความเพียงพอ และจัดสรรให้ตามบทบาทหน้าที่ประเภทงานที่รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำ ระหว่างลูกจ้างกับข้าราชการ เช่น การแบ่งปันวัสดุ ครุภัณฑ์ ต่าง ๆ คอมพิวเตอร์...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดสรรและการแบ่งปันทรัพยากร วัสดุ ครุภัณฑ์หรือ อื่น ๆ แบ่งกัน และเพียงพอ สามารถใช้ร่วมกันได้ดี และจัดให้ใช้ในสำนักงานได้อย่างสะดวก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : การแบ่งปันทรัพยากร การเปิดโอกาสและการเข้าถึงทรัพยากร ของบุคลากร อยู่ในระดับที่เท่าเทียมไม่เกิดความเหลื่อมล้ำและได้รับการจัดสรรซึ่งบางสำนักงาน มีเพียงพอแต่บางสำนักงานมีไม่เพียงพอแต่ยังมีวิธีการจัดสรรให้ได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันในส่วนกลาง ของสำนักงานให้สามารถใช้แบ่งปันร่วมกันได้ดี สะดวก โดยส่วนมากบุคลากรมีการนำทรัพยากร ของตนเองมาใช้ในสำนักงานประเภทคอมพิวเตอร์

กล่าวโดยสรุป ความร่วมมือในองค์กรของสำนักงานคุณประพุดิในมิติความ ร่วมมือด้านเป้าหมาย เป้าประสงค์ บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบและเข้าใจ อันเป็นพื้นฐาน ในการปฏิบัติงานตามภารกิจในทุกระดับ โดยมีผู้นำและผู้บริหารมีบทบาทในการสนับสนุนความ ร่วมมือ การสื่อสารและประสานงาน มีช่องทางที่หลากหลายและเพียงพอ ซึ่งสามารถสื่อสารและ ประสานงานในทุกระดับ ส่วนการแบ่งปันทรัพยากรแม้มีข้อจำกัดบ้างแต่สามารถจัดการจัดสรร แบ่งปันใช้งานร่วมกันได้ ไม่ให้รู้สึกเหลื่อมล้ำ

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ การจัดการความรู้ในองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

“...ปริมาณงานค่อนข้างเป็นอุปสรรค บุคลากรรับผิดชอบงานในสัดส่วนที่สูง มากกว่า ปริมาณงานที่ควรจะเป็น และเทคโนโลยียังไม่นำมาใช้ได้เต็มที่ที่จะสามารถนำมาสนับสนุนหรือช่วย ในการปฏิบัติงานได้ ประกอบกับลักษณะการทำงานแบบเก่าที่ไม่ได้ปรับปรุงให้ทันสมัย แม้บุคลากร จะอยากเรียนรู้แต่ด้วยปริมาณงานและข้อจำกัดการเพิ่มบุคลากรจึงส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ พัฒนาและปรับปรุงงานจึงเกิดขึ้นได้น้อย บุคลากรประมาณร้อยละ 30 มีความเข้าใจเรื่องจัดการ ความรู้ จึงควรได้รับการสนับสนุนการจัดการความรู้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรมีภารกิจงานหลายด้านจึงเป็นอุปสรรคในการให้เวลากับการดำเนินกิจกรรม บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเป็นเวลานานและทำงานภารกิจเดียวไม่มีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนหรือไม่ได้รับการสอนงาน บุคลากรนั้นบางรายยังยึดติดกับกรอบความรู้การทำงานแบบเดิม ซึ่งอาจเป็นผลจากการไม่ได้รับการพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ในความก้าวหน้าทาง

อาชีพ บุคลากรยังไม่สามารถระบุได้ว่าตนเองควรได้รับการพัฒนาความรู้ใด ซึ่งปรากฏให้เห็นจากการไม่สามารถระบุใน แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) หรือการประเมินสมรรถนะ ในด้านการจัดการ ความรู้ นั้น ควรกำหนดเป็นความรับผิดชอบในกลุ่มงานยุทธศาสตร์และอำนวยการซึ่งมีฝ่ายบริหารงาน ทั่วไปอยู่ภายในโครงสร้างในหน่วยงานซึ่งจะสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เป็นระบบ และควรกำหนดผู้รับผิดชอบหลักหรือบรรจุนในหลักสูตรที่ขึ้นสู่ตำแหน่งระดับที่สูง เช่น ตำแหน่ง ข้าราชการพิเศษ อันเป็นความเหมาะสมของการมีผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ด้านนี้ เพื่อยกระดับการ จัดการความรู้ให้ดีขึ้น และการให้ความสำคัญทั้งระดับสำนักงานและระดับกรม มีการกำหนดไว้ในแผน ระดับสำนักงานและมีการติดตามผล...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ควรมีบุคลากรหลักในการจัดการความรู้ มีผู้รับผิดชอบบันทึกผลงาน มีผู้ดำเนินการ และมีผู้จัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ไปใช้ในภายหลัง เพื่อการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์ในระดับกรมหรือสำนักงานอื่นปรับใช้ในบริบท พื้นที่ได้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ความรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ควรมีการจัดการอบรมอย่างเป็นระบบอย่างมีมาตรฐาน แก่บุคลากรในแต่ละระดับ ข้อจำกัดด้านงบประมาณของสำนักงานฯ จากกรมคุมประพฤติส่งผล ต่อการแสวงหาความรู้จากการเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดการความรู้ควรดำเนินการต่อเนื่องและจริงจัง มีการให้รางวัลทั้งระดับกรมและ ระดับสำนักงาน/รูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้หลากหลายที่จะทำให้เกิดวิถีปฏิบัติที่ดี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งในระดับสำนักงานมีความพยายามในการทำการจัดการความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เนื่องจากในสำนักงานยังมีบุคลากรที่มีกระบวนทัศน์และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน เช่น บุคลากรฝ่ายบริหารทั่วไปพบว่าจากการโยกย้ายมีน้อย ประสบการณ์จึงมีเฉพาะในสำนักงานที่ตน ทำงาน ซึ่งบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนา ดังนั้น การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือไปดูงานการ ทำงานกับสำนักงานอื่นที่ประสบความสำเร็จมาใช้ในงานของตนเองเพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้ ดีที่สุด นอกจากนี้ ควรมีการต่อยอดจากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จให้สำนักงานอื่นได้รับ ทราบและได้เผยแพร่ แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดในระดับกรม และจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ให้ ทุกสำนักงานเป็นแนวปฏิบัติ การดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมควรจะเริ่มต้นจากการร่วมรับฟัง

จากสำนักงานในส่วนภูมิภาคโดยมีการนำบุคลากรของแต่ละสำนักงานที่มีความสามารถเข้าไปร่วมให้ความเห็น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจัดการความรู้ บรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินการได้รับรางวัลในระดับกรมคุมประพฤติ โดยมีการจัดประชุมและพิจารณาจากความคิดเห็นเป็นที่ประจักษ์ของแต่ละกลุ่มงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : อุปสรรคของการจัดการความรู้ประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการรับทราบ ได้แก่ สัดส่วน ปริมาณงานที่สูงในสำนักงานบางแห่ง ความรับผิดชอบต่อภารกิจหลายด้าน การไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเต็มที่และบุคลากรมีแนวปฏิบัติในรูปแบบทำงานเดิม ๆ การไม่ได้รับการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ ไม่ได้มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบเฉพาะของบุคคลหรือกลุ่มงาน ควรให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมีความต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมการแสวงหาความรู้จากภายนอก การให้รางวัล การจัดการความรู้จึงควรดำเนินการด้วยการวางแผน กำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและถ่ายทอดและจัดทำแนวทางการปฏิบัติและอบรมตั้งแต่ในระดับกรม โดยให้สำนักงานส่วนภูมิภาคเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยและให้เกิดความต่อเนื่อง

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ ความร่วมมือในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

“...บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือดีแต่เมื่อเกิดข้อจำกัดเรื่องปริมาณงานทำให้บุคลากรปฏิบัติงานหลักของตนเองไม่ให้เกิดความเสียหายก่อน แม้จะมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันก็ตามแต่ทำไม่เต็มที่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ปริมาณงานและภารกิจของพนักงานคุมประพฤติเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ แต่หากจำเป็นต้องเข้าร่วมกิจกรรม ยังเห็นว่าอยู่ในวิสัยที่ร่วมมือได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพองค์กร และเป็นผู้กำหนดและกำกับให้ดำเนินการโดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมมือและสะท้อนความคิดเห็น ซึ่งสมาชิกควรมีส่วนร่วมในการร่วมคิดปฏิบัติร่วมกัน ได้ผลลัพธ์ และประโยชน์ร่วมกัน ประสิทธิภาพในการทำงานจึงจะดียิ่งขึ้นไป...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ความร่วมมือ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารในองค์กร /บุคลากรในสำนักงานแสดงออกถึงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ เมื่อสำนักงานมีการขับเคลื่อนการพัฒนาาร่วมกันทั้งองค์กร แต่เมื่อลงมือปฏิบัติจริงปรากฏว่าไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด อันเนื่องมาจากอุปสรรคของความร่วมมือเกิดจากภาระกิจงาน และเวลาของบุคลากร...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผู้นำหรือผู้อำนวยการ มีความสำคัญและให้ความสำคัญต่อความร่วมมือ และการบริหารงานแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสำนักงาน ส่งรองผู้อำนวยการหรือ หัวหน้ากลุ่มงาน ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การนำเสนอ การระดมความคิด ความรอบคอบ และเป็นการฝึกทักษะในการเติบโตและความก้าวหน้าของหัวหน้ากลุ่มงานในอนาคต โครงสร้างของสำนักงานที่มีบุคลากรครบถ้วนส่งผลต่อการทำงานเชิงรุกมากขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ความร่วมมือในองค์กรเกิดจากความพึงพอใจ ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ หากสามารถเชื่อมโยงบุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงานไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีสวัสดิการให้ หรือดูแลแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค อยู่ในหน่วยงานเสมือนพี่น้องจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข แสดงความสามารถในการทำงานเต็มที่จะทำให้องค์กรเกิดความสามัคคี...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ความร่วมมือกันมีความสำคัญต่อการก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐและมีผลในทางปฏิบัติที่ดีในทุกหมวด โดยในสำนักงานมีการจัดกิจกรรมกีฬา สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือแม้โครงสร้างขององค์กรจะเป็นการดำเนินการแบบแบ่งเขตพื้นที่ก็ตาม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : ข้อจำกัดเรื่องปริมาณและภาระกิจงานมาก เป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือ การที่บุคลากรได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติงาน ได้ประโยชน์ร่วมกันจะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น ผู้นำและผู้บริหาร การบริหารงานของผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มงาน มีบทบาทต่อความร่วมมือ นอกจากนี้ ความร่วมมือในองค์กรเกิดจาก การสื่อสารในองค์กร ความสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ ความพึงพอใจ ความสุขและสวัสดิการ การดูแล โดยมีความสำคัญต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะที่ทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

“...การใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อองค์การทำให้้องค์การบรรลุในด้านการบริหารจัดการภาครัฐและแก้ปัญหาในเรื่อง ปริมาณงานและข้อจำกัดจำนวนบุคลากร เนื่องจาก เทคโนโลยีช่วยให้ทำงานง่าย ใช้เวลาสั้นลง มีระบบการประมวลผลและความสะดวก มิติด้านอื่นของการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับดี การปฏิบัติงานและทัศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับดี และให้ข้อเสนอแนะในมิติด้านการจัดการความรู้และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับกระบวนการทำงาน จะสามารถช่วยในการบริหารจัดการที่ดี และจะส่งผลกระทบต่อทำให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะทำให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การจะไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดการความรู้มีความสำคัญ บุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้หรือแสวงหาความรู้จากหน่วยงานภายนอกยังพบปัญหาการนำมาขับเคลื่อนหรือดำเนินการต่อในหน่วยงาน บุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการภาครัฐอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนมิติด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาบุคลากร เป็นการเปิดโอกาสทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและความร่วมมือในองค์การ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 6 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ผู้นำและการนำองค์การ ของผู้นำ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐในระดับจังหวัดของสำนักงานในส่วนภูมิภาค ที่ผ่านมามีบุคลากรของฝ่ายบริหารงานทั่วไปเข้าร่วมสามารถรับความรู้มาถ่ายทอด ส่วนการดำเนินการในสำนักงานพบว่าบุคลากรมีข้อจำกัดในความรู้ ซึ่งเรียนรู้ได้ในบางมิติของคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้รับการถ่ายทอดหรือร่วมรับผิดชอบเท่านั้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การนำองค์การในระดับกรมคุมประพฤติอยู่ในระดับที่ดีที่ได้รับการถ่ายทอดมาสู่ระดับสำนักงาน แต่ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรจะค่อนข้างน้อยและอยากให้มีมากขึ้นโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรที่ต้องทำงานร่วมกับพหุภาคี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการพัฒนาบุคลากรร่วมกันกับต่างหน่วยงาน และให้รับทราบทุกระดับไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ แม้ด้านการจัดการความรู้

และสารสนเทศที่มีอยู่ในระดับดีแล้วควรพัฒนาให้มีความทันสมัยรองรับการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ซึ่งน่าจะทำให้การทำงานของบุคลากรตอบสนองต่อการบริหารจัดการภาครัฐ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 9 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...ด้านการบริหารจัดการภาครัฐและผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เรื่อง การจัดการความรู้ ควรได้รับการเผยแพร่ในระดับกรมและการวางแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ สำนักงานส่วนภูมิภาคควรเข้าไปมีส่วนร่วม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

“...การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภาครัฐ และให้ความสำคัญต่อการดำเนินการทุกหมวดอย่างต่อเนื่อง และทำอย่างจริงจัง การดำเนินการควรเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันของบุคลากรทุกคน ไม่ควรมีผู้รับผิดชอบเพียงผู้เดียวและมีการถ่ายทอดการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปตามขั้นตอน การดำเนินการและการวัดผล เพื่อความเข้าใจในทิศทางเดียวกันและมีการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อก่อให้เกิดองค์การที่มีคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 ธันวาคม 2565: สัมภาษณ์)

สรุปประเด็น : การใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการที่ดีได้ ซึ่งการจะนำองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การสนับสนุนการขับเคลื่อนในหน่วยงานและการให้บุคลากรได้มีความเข้าใจทั้ง เรื่องการจัดการความรู้ เรื่องคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างถ่องแท้ รวมถึงบทบาทของผู้นำในการนำองค์การในระดับกรม ระดับสำนักงาน ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกหมวดอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาคูมประพตเขต 4 มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา สรุปผล การศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานคูมประพตเขต 4
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรของสำนักงานคูมประพตเขต 4
3. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคูมประพตเขต 4
4. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่มีอิทธิพลทำนวยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคูมประพตเขต 4
5. เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคูมประพตเขต 4

สรุปผล

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาคูมประพตเขต 4 สรุปผลจากการศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในปฏิบัติงาน สถานภาพการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ อายุ 31-45 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ระดับการศึกษา

ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 82.5 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน 10-20 ปี มากที่สุด มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 สถานภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานราชการจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีจำนวนมากที่สุด หน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่นมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18

2. จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่า ระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมาก

3. จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในองค์กรโดยรวมและรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านเป้าหมาย เป้าประสงค์ขององค์กร ด้านผู้นำ ผู้บริหาร ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ด้านการแบ่งปันทรัพยากร มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก

4. จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 ส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก

5. การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้และองค์ประกอบความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น การจัดการความรู้และตัวแปรต้นความร่วมมือในองค์กร กับ ตัวแปรตาม คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงาน คุมประพฤติคุมประพฤติ เขต 4 ได้ผลการทดสอบมีองค์ประกอบความร่วมมือ ทั้ง 4 องค์ประกอบของความร่วมมือ ได้แก่ เป้าหมาย เป้าประสงค์, การแบ่งปันทรัพยากร ผู้นำ ผู้บริหาร, การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ซึ่ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถพยากรณ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน

คุมประพตติ คุมประพตติเขต 4 ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวแปรต้น ที่มีอำนาจการทำนายที่ดีที่สุด คือ เป้าหมาย เป้าประสงค์ โดยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.306 รองลงมาคือ การแบ่งปันทรัพยากร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.237 ผู้นำ ผู้บริหาร ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.157 และ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.150 ตามลำดับ ทำให้ตัวแปร ทั้ง 4 ตัวนี้สามารถ อธิบายความแปรปรวนหรือมีอำนาจการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 84.4

6. การศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือ ในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพตติ คุมประพตติ เขต 4 จากคำถามปลายเปิด พบว่า การจัดการความรู้ เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร ควรมีการสร้าง ความตระหนักรู้ แก่บุคลากรให้เกิดความสนใจในระดับสำนักงานและระดับกรม และการส่งเสริม การจัดการความรู้ให้มีเป้าหมาย กระบวนการจัดการความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้ ทั้งหน่วยงานภายนอกและภายในควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้มีความหลากหลาย ส่วนความสำคัญของการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ให้มีความ สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย ใช้ง่ายและ ตอบสนองต่อความต้องการ อุปสรรคหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมให้ ความร่วมมือในกระบวนการจัดการความรู้ แต่การให้ความสำคัญของผู้บริหารเป็นการสนับสนุนความ ร่วมมือในการเรียนรู้ อันส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความร่วมมือในองค์การ ความร่วมมือควรปลูกฝังให้เกิดในองค์การ มีรูปแบบ กิจกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมืออย่างหลากหลาย ในมิติด้านความร่วมมือนั้น การมีส่วนร่วมในด้าน เป้าหมายและเป้าประสงค์ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญและการสนับสนุนของผู้บริหาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและนอกจากการสื่อสาร การประสานงานและการแบ่งปันทรัพยากรแล้ว สิ่ง ที่ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์การได้แก่บรรยากาศ ความสุข สวัสดิการและการให้รางวัล เป็นต้น ส่วนอุปสรรคของความร่วมมือเป็นข้อจำกัดเรื่องเวลาและปริมาณงาน

7. การศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือ ในองค์การที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพตติ คุมประพตติ เขต 4 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การจัดการความรู้ในระดับสำนักงานมีการดำเนินการ ตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ด้าน มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกระดับของผู้ปฏิบัติงาน จนเกิดผลของการเรียนรู้ บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยในแต่ละมิติ มีประเด็น เรื่องของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและประมวลและกลั่นกรองความรู้ที่จะเกิดจากการได้รับ จากกรมคุมประพตติมากกว่าเกิดขึ้นจากในระดับสำนักงาน

ความร่วมมือในองค์การของสำนักงานคุมประพตติในมิติความร่วมมือด้านเป้าหมาย เป้าประสงค์ บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วม รับรู้และเข้าใจ อันเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานตาม

ภารกิจในทุกระดับ โดยมีผู้นำและผู้บริหารมีบทบาทในการสนับสนุนความร่วมมือ การสื่อสารและประสานงาน มีช่องทางที่หลากหลายและเพียงพอ ซึ่งสามารถสื่อสารและประสานงานในทุกระดับ ส่วนการแบ่งปันทรัพยากรแม้มีข้อจำกัดบ้างแต่สามารถจัดการจัดสรรแบ่งปันใช้งานร่วมกันได้ ไม่ให้รู้สึกเหลื่อมล้ำ

ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ

ด้านการจัดการความรู้ อุปสรรคของการจัดการความรู้ประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ รับผิดชอบ ได้แก่ สัดส่วน ปริมาณงานที่สูงในสำนักงานบางแห่ง ความรับผิดชอบต่อภารกิจหลายด้าน การไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเต็มที่และบุคลากรมีแนวปฏิบัติในรูปแบบทำงานเดิม ๆ การไม่ได้รับการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ ไม่ได้มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบเฉพาะของบุคคลหรือกลุ่มงาน ควรให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมีความต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมการแสวงหาความรู้จากภายนอก การให้รางวัล การจัดการความรู้จึงควรดำเนินการด้วยการวางแผน กำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนและถ่ายทอดและจัดทำแนวทางการปฏิบัติและอบรมตั้งแต่ในระดับกรมโดยให้สำนักงานส่วนภูมิภาคเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยและให้เกิดความต่อเนื่อง

ด้านความร่วมมือในองค์กร ข้อจำกัดเรื่องปริมาณและภารกิจงานมาเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือ การที่บุคลากรได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติงานได้ประโยชน์ร่วมกันจะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น ผู้นำและผู้บริหาร การบริหารงานของผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มงาน มีบทบาทต่อความร่วมมือ นอกจากนี้ ความร่วมมือในองค์กรเกิดจากการสื่อสารในองค์กร ความสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ ความพึงพอใจ ความสุขและสวัสดิการ การดูแลโดยมีความสำคัญต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการที่ดีได้ ซึ่งการจะนำองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การสนับสนุนการขับเคลื่อนในหน่วยงานและการให้บุคลากรได้มีความเข้าใจ ทั้งเรื่องการจัดการความรู้ เรื่องคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างถ่องแท้ รวมถึงบทบาทของผู้นำในการนำองค์กรในระดับกรม ระดับสำนักงาน ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกหมวดอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผล

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม โดยหากองค์กร สามารถนำเอาความรู้ในตัวบุคคลที่มีอยู่ออกมาเป็นความรู้ เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้องค์กรคงอยู่ต่อไปได้ จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำ ผู้บริหาร จึงให้ความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้และเชื่อว่ามีผลกระทบกับองค์กรและมีตัวอย่าง การดำเนินการจัดการความรู้จนประสบความสำเร็จอย่างมากมายหลายองค์กร จึงเป็นต้นแบบ นำมาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรชั้นนำและ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร องค์กรใดก็ตามหากจะเป็นองค์กรที่สามารถยกระดับขีดความสามารถ ให้สูงขึ้น และรองรับสถานการณ์ ที่เข้ามากระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ได้รอบทิศทางและบรรลุเป้าประสงค์ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเป็น องค์กรสมรรถนะสูง ต่างก็นำเครื่องมือมาพัฒนาหน่วยงานให้ ก้าวขึ้นไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้วยการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ จึงสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพองค์กร ด้วยการจัดการความรู้

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย เชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) พบว่า การจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 แสดงว่าตัวแปรอิสระ อันได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ ตัวแปรเหล่านี้สามารถพยากรณ์ ตัวแปรตามได้

ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรที่มีการนำการจัดการ ความรู้ไปใช้เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานและทำให้ประสบความสำเร็จต่อผลสัมฤทธิ์ ในวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล มีความสามารถ และความสำเร็จขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้องค์กร อยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโตซึ่งแสดงให้เห็นจากการประเมินตัววัด ในประสิทธิผลในที่นี้รูปแบบซึ่งเป็นแนวคิดในการประเมินองค์กรที่ภาครัฐนำมาใช้ เป็นวิธีการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่นำมาใช้กับการพัฒนา การบริหารราชการเพื่อให้มีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์ในทางส่งเสริมคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งข้อค้นพบในงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยด้านการจัดการความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับระดับองค์กร

แห่งการเรียนรู้ สมรรถนะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน รวมไปถึง การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยมีผลการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัช สังขพันธ์ (2562) ที่พบว่า ปัจจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านไฟแรง ใฝ่รู้ ควบคุมด้วยศักยภาพ และด้านรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบ ตัวอย่างถูกต้อง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และ ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้าน ความรู้ ผลการวิจัยของ นันทน์ภัสร์ จันทรสว่าง (2559) ที่พบว่า ระดับการจัดการความรู้ ระดับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับกลาง สุริโย กัณหา (2558) พบว่าผลจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการใช้ระบบ การจัดการความรู้และผลจากการจัดการความรู้ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ภกิศา อัมพรเวช และคณะ (2560) ศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ การประยุกต์ใช้ความรู้และการสร้างความรู้ ส่วนด้านการสร้างความรู้ด้วยตนเอง มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การกระทำเพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้ และการสำรวจตรวจค้น

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ความร่วมมือในองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำนาย คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ การวิเคราะห์การถดถอยเชิง พหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความร่วมมือ ในองค์การ มีอิทธิพลต่อการทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.00 แสดงว่าตัวแปรอิสระ อันได้แก่ เป้าหมาย เป้าประสงค์ ผู้นำ ผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารและการ ประสานงาน การแบ่งปันทรัพยากร ตัวแปรเหล่านี้สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อ บุคลากรหรือพนักงานในองค์การมีส่วนร่วม ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นความร่วมมือในการ ทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จจนบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์การ ความร่วมมือจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้าง ความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์วรรณ จุมแพงและคณะ (2555) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับปานกลาง ในความสำเร็จทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านการรายงานข้อมูล แผน/ผลการดำเนินงาน 2) ความร่วมมือใน การดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ 3) การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล/การสนับสนุน การดำเนินงาน 4) การจัดการความรู้ของหน่วยงาน การให้ความร่วมมือตามแผนพัฒนา 5) การพัฒนา

ข้าราชการตามเป้าหมายตัวชี้วัด และ 6) การจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และปัจจัยทางการบริหารซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้าน คือ 1) ค่านิยมร่วมองค์การ 2) กลยุทธ์องค์การ 3) ระบบงาน 4) ทักษะบุคลากร และ 5) โครงสร้างองค์การ โดยพบว่าทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งรายด้านพบว่ามีปัจจัยที่เรียงตามน้ำหนักการทำนายความสำเร็จได้มากกว่าร้อยละ 45 คือ ด้านการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน และด้านความร่วมมือการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้

จากสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า การจัดการความรู้กับความร่วมมือในองค์การมีอิทธิพลร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) จากตารางที่ 4.11 พบว่า องค์ประกอบความร่วมมือในองค์การ มีความสามารถทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเขาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) ที่ศึกษาผลของงานวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของ McKinsey พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ความพร้อมของระบบงาน ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์การ

ข้อค้นพบในงานวิจัยพบว่า ตัวแปรความร่วมมือในองค์การ ประกอบไปด้วย เป้าหมาย เป้าประสงค์ ผู้นำ ผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การแบ่งปันทรัพยากร โดยความร่วมมือในองค์การเหมือนเป็นตัวแปรแทรกซ้อน (ตัวแปรปรับ) ที่มีปฏิสัมพันธ์ กับตัวแปรอิสระ การจัดการความรู้ ซึ่งทั้งความร่วมมือในองค์การและการจัดการความรู้ส่งผลร่วมกันต่อ ตัวแปรตามคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตัวแปรความร่วมมือในองค์การจึงส่งผลกระทบต่อระดับหรือทิศทางความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ การจัดการความรู้และ ตัวแปรตาม คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรกลุ่มความร่วมมือในองค์การ เป็นตัวแปรแทรกซ้อน หรือ ตัวแปรปรับ ซึ่งเป็นตัวแปรที่คาดว่าจะมีผลแทรกซ้อนร่วมกับตัวแปรอิสระที่ต้องการศึกษา (การจัดการความรู้) โดยตัวแปรปรับ มีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับตัวแปรอิสระ (การจัดการความรู้) ที่ผู้วิจัยตั้งใจศึกษาเป็นเป้าหมายของการศึกษา และส่งผลร่วมกันต่อตัวแปรตาม ตัวแปรปรับจึงส่งผลกระทบต่อระดับหรือทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม การวิจัยที่มีสถานการณ์ของการเกิดตัวแปร ปรับการที่จะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่สนใจศึกษาตามลำพังนั้น ผลที่ได้อาจคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ศิริชัย กาญจนาวาสี และชัยลิขิต สร้อยเพชร เกษม (2557)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในนโยบายของหน่วยงาน มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ของการถ่ายทอดความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ให้ชัดเจน ผลักดันให้ทุกสำนักงานจัดทำอย่างเป็นกิจจะลักษณะ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม และอาจกำหนดเป็นความรับผิดชอบในกลุ่มงาน นอกจากนี้การจัดการอบรมเพื่อให้ความรู้การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมาตรฐานในระดับกรมและความต่อเนื่องในการส่งเสริมการจัดการความรู้

2. กรมคุมประพฤติควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างสำนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ที่ยังไม่เข้าใจหรือตระหนักถึงการดำเนินการจัดการความรู้ได้สามารถเรียนรู้รับทราบถึงกระบวนการจัดการความรู้ทุกขั้นตอนได้และเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

3. ข้อเสนอแนะในมิติด้านการจัดการความรู้และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับกระบวนการทำงาน จะสามารถช่วยในการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้น การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงาน หรือปรับกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว จะสามารถบรรเทาปัญหาในเรื่องปริมาณงานล้นมือ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารเวลา อันส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมหรือการเรียนรู้ของบุคลากร

การจัดการความรู้แม้ว่าจะจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้หน่วยงานบรรลุด้านการบริหารจัดการภาครัฐ แต่ก็ตามแต่วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร นับเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจและให้บุคลากรมีความรับรู้ ตระหนักถึงความสำคัญ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อความสำเร็จขององค์กรและหน่วยงาน ดังนี้

เป้าหมาย เป้าประสงค์ องค์กรมีการสื่อสารหรือทบทวนให้บุคลากรทุกกลุ่มงานมีความเข้าใจในเป้าหมายในการทำงาน เพื่อวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร บุคลากรได้รับโอกาสในการวางเป้าหมายและวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกันในหน่วยงานและค้นหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

ผู้นำ ผู้บริหาร เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญที่เป็นตัวอย่าง (Role Model) ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นความร่วมมือเชิงบวกหรือสนับสนุนความร่วมมือในองค์กรสนับสนุนความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญที่ได้รับงานที่มอบหมาย รู้สึกถึงความมีคุณค่าต่องานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอันส่งผลต่อความร่วมมือในองค์กร

การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ประเภทการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการออกแบบให้มีการสื่อสาร ระบบสองทาง (Two-way Communication) และการสื่อสารแบบ Top Down และ แบบ Bottom Up ในการพูดคุยแลกเปลี่ยน เจจ่า สื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน การจัดหรือมีช่องทางหลากหลาย รวมทั้งการบริหารและการทำงานแบบ Open-Door Policy จะเปิดโอกาสในการสื่อสารพูดคุย ลดช่องว่างทางการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

การแบ่งปันทรัพยากร หน่วยงานควรสร้างหลักประกันให้กับบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการแบ่ง การแจกจ่าย การให้ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบจำเป็นต่อการทำงาน โดยไม่จำกัดกับบุคลากรทุกระดับในการเข้าถึงทรัพยากร ทำให้สมาชิกแสดงความร่วมมือที่ดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

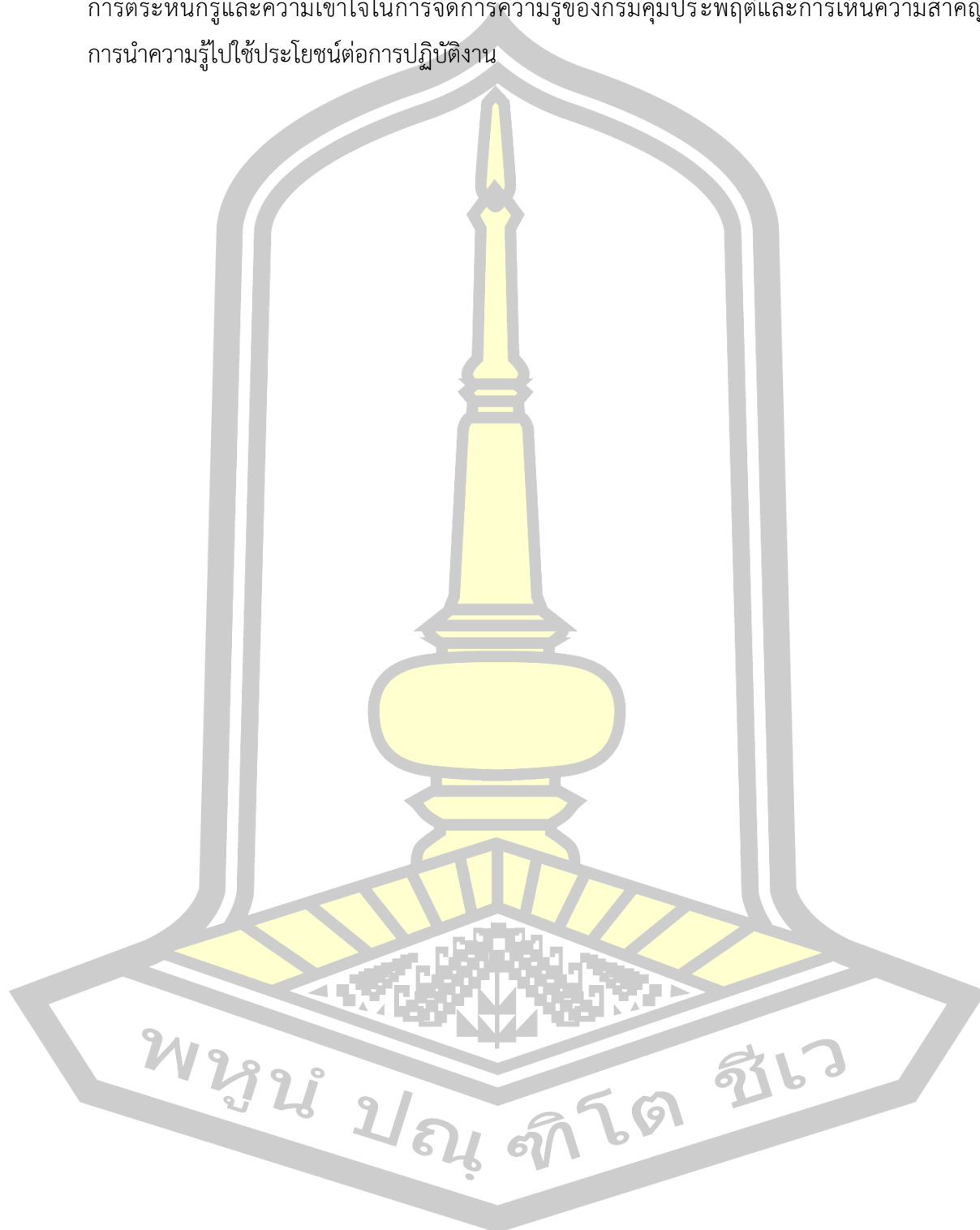
1. จากการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) แม้จะได้ข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานก็จริงแต่ในทางปฏิบัติพบว่านอกจากผู้บริหารสูงสุดในสำนักงานจะให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นทีมบริหารสำนักงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไปซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารสำนักงานที่เรียกว่า ทีมบริหาร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญหรือ Keyman ของสำนักงาน ในการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ในทางบริหารและทางปฏิบัติการเก็บรวบรวมครั้งต่อไปควรเพิ่มเติมจากบุคลากรกลุ่มนี้

2. การใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) ผ่านระบบออนไลน์ WebEx ซึ่งเป็นโปรแกรมแบบ Web Conference มีขั้นตอนการใช้งานที่ง่ายและประหยัดเวลา มีความสะดวกในการวิจัยและเป็นการเพิ่มช่องทางความรวดเร็วหากใช้ในการสัมภาษณ์บุคลากร ในจำนวนที่มากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รวดเร็วและภาวะที่เกิดจากความวิกฤตของสถานการณ์ทางสังคมอันเกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งองค์กรต่าง มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และการปรับตัวของภาคราชการจึงมีความน่าสนใจเนื่องจากการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการแข่งขันและความคงอยู่รวมทั้งการปรับตัวขององค์กร การทำวิจัยครั้งต่อไปจึงมีความน่าสนใจในการศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ในยุคใหม่ตามบริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

4. ผู้ที่สนใจในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจนำแนวคิดและการทบทวนวรรณกรรมวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ซึ่งมีหลากหลายสามารถนำมาศึกษาเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเพื่อเป็นข้อพิจารณาในการเลือกแนวการประเมินประสิทธิผลองค์กรในกรอบแนวคิดที่ต่างกันออกไป

5. ควรมีการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้เป็นระยะเพื่อประเมินและติดตามการรับรู้ การตระหนักรู้และความเข้าใจในการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติและการเห็นความสำคัญ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

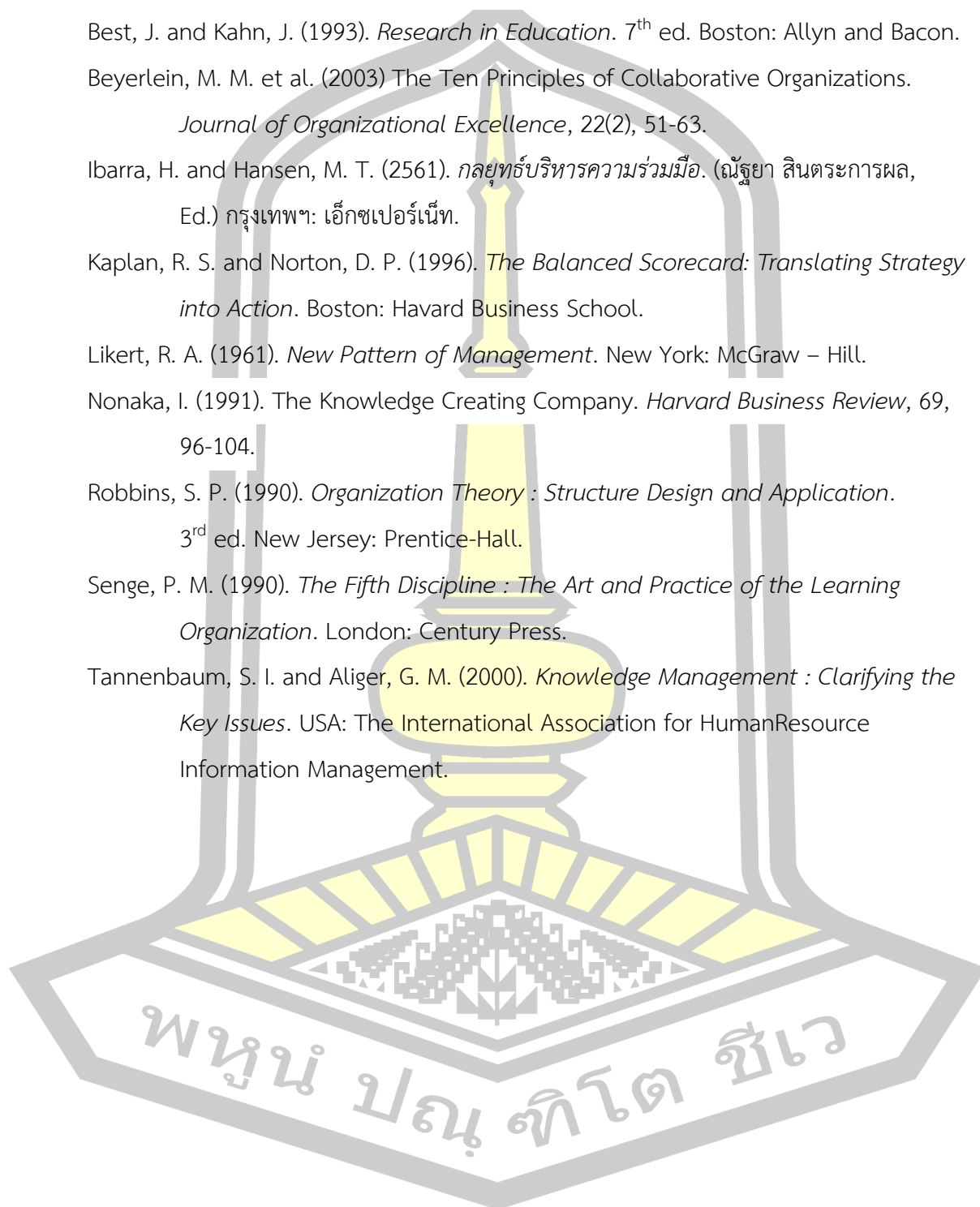
- กรมคุมประพฤติ. (2559). *คู่มืองานคุมประพฤติ สำหรับบริการประชาชน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงยุติธรรม.
- กรมคุมประพฤติ. (2561). *รายงานประจำปี 2561*. กรุงเทพฯ: กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม.
- กรมคุมประพฤติ. (2564). *รายงานประจำปี 2564*. กรุงเทพฯ: กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม.
- กรมคุมประพฤติ. (2565). *กองบริหารทรัพยากรบุคคล 2565*. กรุงเทพฯ: กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม.
- กลุ่มงานติดตามประเมินผล กองแผนงานและสารสนเทศ. (2553). *การประเมินผลสัมฤทธิ์การแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน*. กรุงเทพฯ: กรมคุมประพฤติ.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2563). *การบริหารราชการกรมคุมประพฤติ*. กรุงเทพฯ: กรมคุมประพฤติ.
- กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2561). การบริหารจัดการความร่วมมือของบ้าน วัด โรงเรียน. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 9(1), 207-214.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อปปี้.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิช ชิง.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2564). *Knowledge Management*. กรุงเทพฯ: หนีคั่วโลก.
- จิระประภา อัครบวร อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจากรุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ซัชวินธ์ ดันติเวชวานิชย์ และวสันต์ เหลืองประภัสร์. (2562). การสร้างความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบนพื้นที่ภาคตะวันออก: ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสภาพปัญหาอุปสรรค. *วารสารสหวิทยาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 16(1), 47-72.
- ทัศนีย์ บุญมาภิ สมบูรณ์ ดันยะ และศรุตดา ชัยสุวรรณ. (2561). รูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตภาคเหนือตอนบน. *วารสารชุมชนวิจัย*, 12(1), 73-86.
- ทิพย์วรรณ จุมแพง และคณะ. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(2), 38-52.

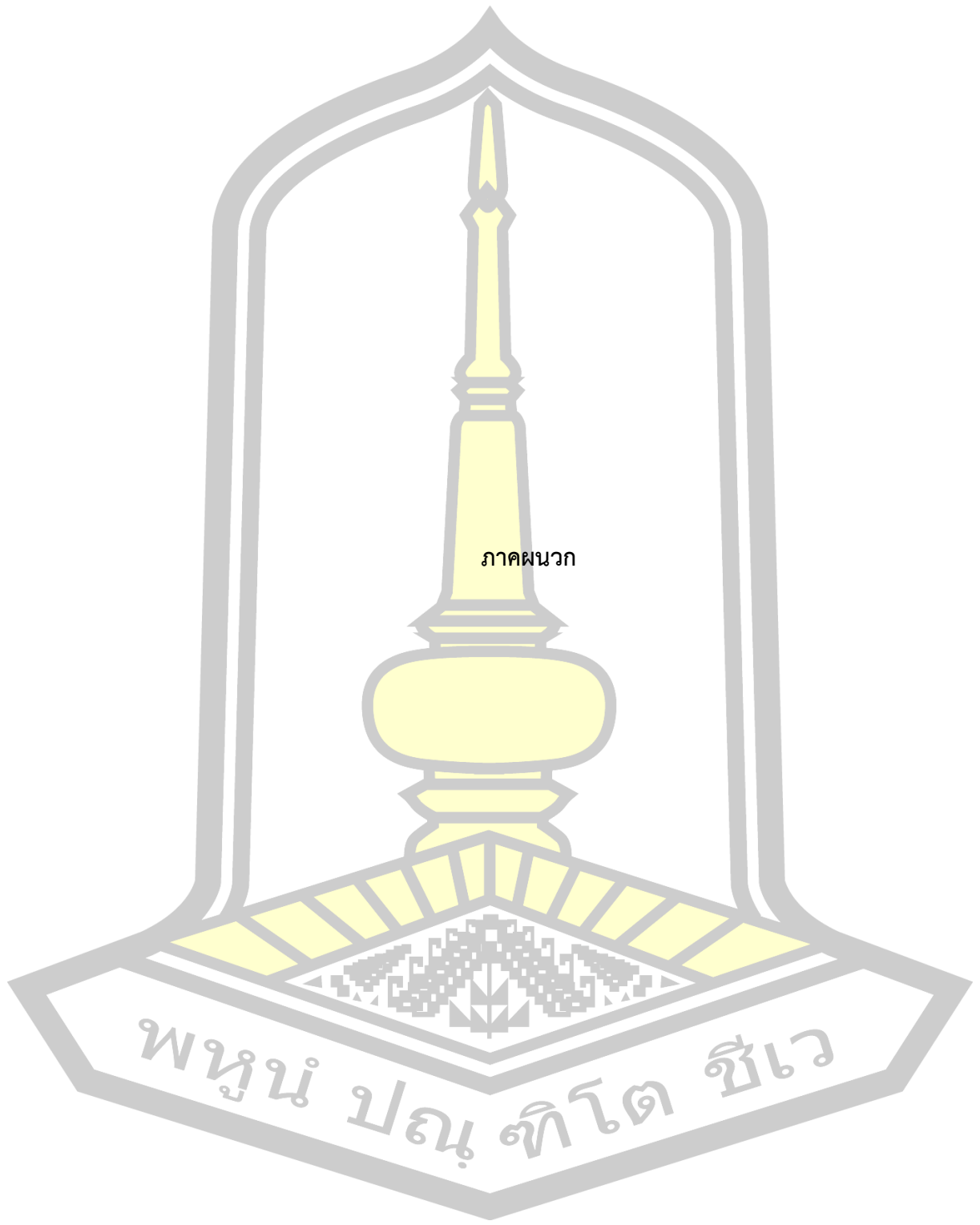
- ธัญ สังขพันธ์. (2562). การจัดการองค์ความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันท์ณภัสร์ จันทร์สว่าง. (2559). การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิรุวรรณ เทิร์นโบล. (2561). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้านสาธารณสุขและการเขียนรายงานวิจัย. มหาสารคาม: คลังนานาวิทยา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2547). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2548). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- พรนค์พิเชฐ แห่งหน และอิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับศูนย์เรียนรู้ของชุมชนเครือข่ายมหาวิทยาลัยชีวิตในการจัดการศึกษานอกระบบ ระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของไทย. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 9(2), 19-28.
- พรปวีณ์ เพ็ชรคง. (2563). ความร่วมมือกันในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคคลที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พรรณภัทร ราชอาณาจักร. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์การสาธารณกุศลในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย: กรณีศึกษาอุทกภัยจังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5(1), 84-97.
- พระมหาจักรกฤษ ทิพนปญโญ (โกติริมย์) และคณะ. (2562). ความร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลัก CSR ของภาคเอกชน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ, 1(1), 13-30.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต และคนอื่น ๆ. (2551). คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ การประเมินผลการทำงานขององค์กรตรวจสอบที่แต่งตั้งโดย คปค. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- พิชาย รัตนดิถ ฌ ฎเก็ด. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: อิงค์ ปัยอนค์ บู้คส์.
- พิสิฐู เทพโกลวัล. (2554). *การพัฒนาารูปแบบเคืออ่ยความร่วมมือเพือคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษานาคเล็ก*. วิทยานินพนธ์ปริญญาปรัชญาดุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภกิศา อัมพรเวษ ฌงชัย ศรีวรรรณะ และพิพัฒน์ นนทนาธรม์. (2560). อิทธิพลของกระบวนการจัดการความรู้ และการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา กำลังพลหน่วยบัญชาการอากาศโยธิกองทัพอากาศ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ*, 5(5), 87-99.
- เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข*. นนทบุรี: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- รัตติกรม์ ฌงวิศาล. (2563). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2559). *การบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป.) *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2565. จาก https://hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-12-01--422.pdf.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ และชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม. (2557). ตัวแปรสำหรับการวิจัย ความหมายประเภทการคัดเลือก การวัดและการควบคุม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 14(1), 9-33.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การบริหารกระบวนการ = Process Management*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สัญญา ยือราน และอาจินต์ สงทับ. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการอภิบาลผ่านความร่วมมือในการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุเขตเมือง ของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น เขต 12 สงขลา. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 7(3), 207-222.
- สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). *การจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. วิทยานินพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). *PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2564). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2565). *หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). *คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุดารัตน์ แก้วสมบัติ และคณะ. (2565). ความต้องการจำเป็นของความร่วมมือในการจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 12(1), 150-161.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุริโย กัณหา. (2558). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาโรงงานผู้ผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมอาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา งานอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ และสรสิริ วรวรรณ. (2563). ปัจจัยแห่งความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ประชารัฐ: มิติภาครัฐและภาคเอกชน. *วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 48(2), 321-341.
- อาทิตย์ เจนจบสกลกิจ และคณะ. (2563). องค์ประกอบความร่วมมือขององค์กรภาครัฐด้านการบิน ค้นหาและช่วยเหลืออากาศยานและเรือที่ประสบภัยในบริเวณทะเลอ่าวไทยเพื่อมุ่งสู่ มาตรฐานสากล. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 11(3), 22-37.

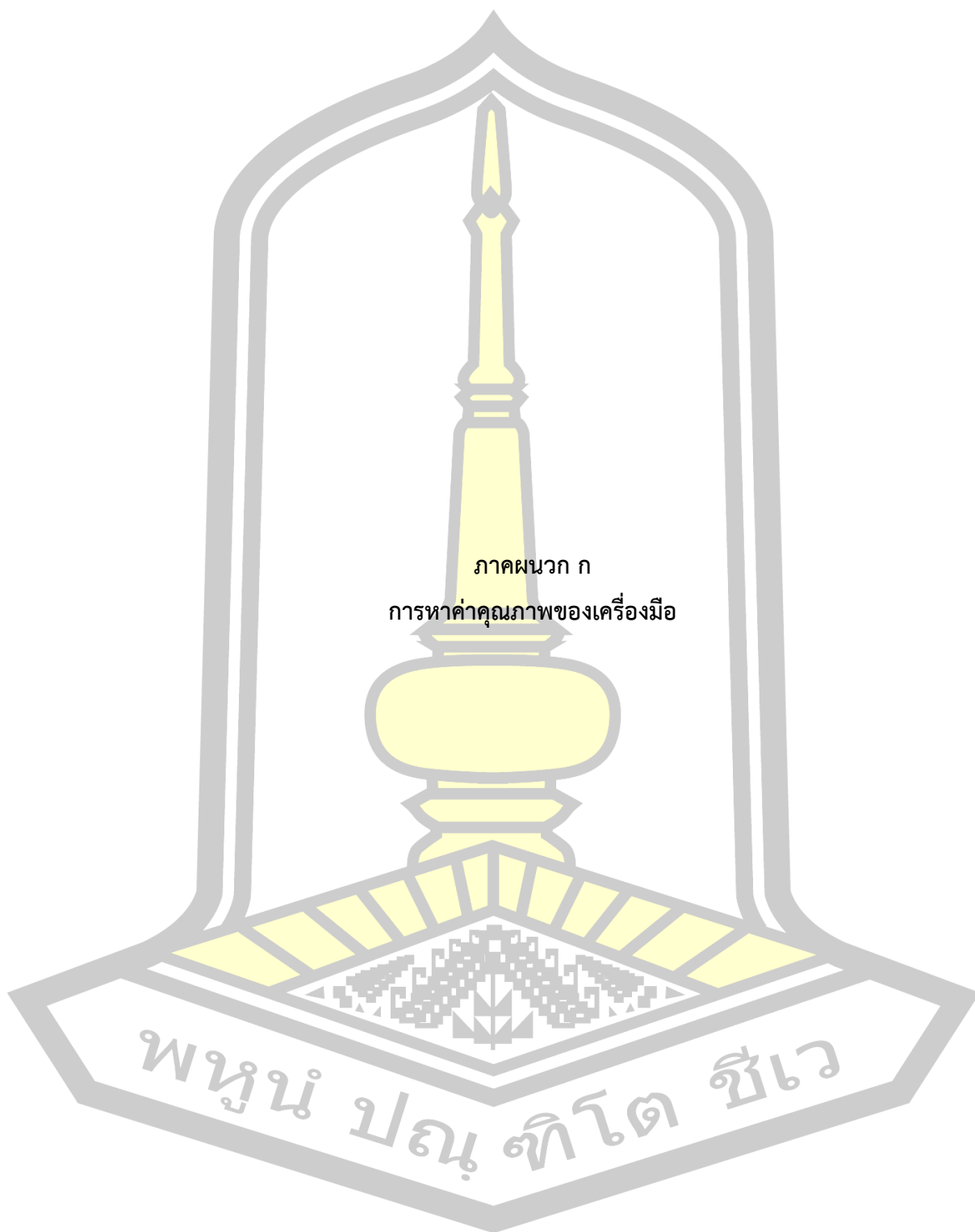
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page Publishing.
- Best, J. and Kahn, J. (1993). *Research in Education*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Beyerlein, M. M. et al. (2003) The Ten Principles of Collaborative Organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 51-63.
- Ibarra, H. and Hansen, M. T. (2561). *กลยุทธ์บริหารความร่วมมือ*. (ณัฐยา สิ้นตระการผล, Ed.) กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School.
- Likert, R. A. (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw – Hill.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory : Structure Design and Application*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Press.
- Tannenbaum, S. I. and Aliger, G. M. (2000). *Knowledge Management : Clarifying the Key Issues*. USA: The International Association for Human Resource Information Management.





ภาคผนวก

พหุ ประจักษ์ ชาติ ชัยเว



ภาคผนวก ก
การหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ
การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญจากการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย
แบบสอบถามสำหรับการวิจัย (Questionnaire)

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา คุมประพตเขต 4” จัดทำโดยนางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์ นิสิต วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยขออนุญาตและขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพตติกรมคุมประพตติ พื้นที่คุมประพตติเขต 4

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพตติกรมคุมประพตติ พื้นที่คุมประพตติเขต 4

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพตติ กรมคุมประพตติ พื้นที่คุมประพตติเขต 4

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือ ในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพตติ คุมประพตติเขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

คำอธิบาย โปรด ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของคุณมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
 ชาย หญิง

2. อายุ
 ต่ำกว่า 30 ปี 30-45 ปี
 45 ปีขึ้นไป

ผลประเมิน		
1	0	-1

ผลประเมิน		
1	0	-1

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

1	0	-1

4. ประสบการณ์การในการปฏิบัติงาน ในองค์กรสำนักงานคุมประพฤติ
ทุกแห่ง (ถ้าเกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

- น้อยกว่า 10 ปี 10 – 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

ผลประเมิน		
1	0	-1

5. สถานภาพในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างภายในสำนักงานคุม
ประพฤติ

- ข้าราชการ
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้างประจำ
- ลูกจ้างชั่วคราว

ผลประเมิน		
1	0	-1

ตอนที่ 2 ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ พื้นที่
คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง
โดยพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับ
ความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าในหน่วยงาน (สำนักงาน) องค์กรของท่าน มี 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด

พ.ร.บ. คุ้มครองสิทธิโต ชีเว

รายการ (Items)		ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1	การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)				
1.1	ท่านและเพื่อนร่วมงานตระหนักดีว่า ความรู้ด้านใดจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายงาน				
1.2	หน่วยงานมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน				
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)				
2.1	มีการสนับสนุนส่งเสริมหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอก มาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน				
2.2	ท่านได้ศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานให้สำเร็จ				
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)				
3.1	หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลที่สามารถค้นหาได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง				
3.2	หน่วยงานมีการจัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้กับบุคลากร				
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)				
4.1	หน่วยงานของท่านจัดเก็บข้อมูลความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย				
4.2	มีการจัดทำ เรียบเรียง และปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้ครบถ้วน ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน				

รายการ (Items)		ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
5	การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)				
5.1	มีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้				
5.2	หน่วยงานมีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์หรือข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ				
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)				
6.1	ท่านได้มีโอกาสสรุปและเผยแพร่แนวคิดให้กับเพื่อนร่วมงานหลังจากเข้าร่วมการสัมมนาหรืออบรมมา				
6.2	หน่วยงานมีการสนับสนุนด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ จัดตั้งทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัว บุคลากรมาช่วยงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
7	การเรียนรู้ (Learning)				
7.1	ท่านได้นำความรู้ที่ได้เพื่อนร่วมงานมาประยุกต์และปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการทำงาน				
7.2	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหา				

ตอนที่ 3 ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ
พื้นที่คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง โดยพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับ
ความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าในหน่วยงาน (สำนักงาน) องค์กรของท่านมี 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด

รายการ (Items)		ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
8	เป้าหมาย เป้าประสงค์ขององค์กร				
8.1	กลุ่มงานทุกกลุ่มในหน่วยงาน มีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร				
8.2	พนักงานได้รับโอกาสในการวางเป้าหมาย และวางแผนเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน				
8.3	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ กฎเกณฑ์และค้นหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน				
9	ผู้นำ ผู้บริหาร				
9.1	ผู้บริหาร หรือผู้นำ ในหน่วยงานท่านมีบทบาทในการ สนับสนุนความร่วมมือในองค์กร				
9.2	ผู้บริหาร หรือผู้นำ สนับสนุนความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม				
10	การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน				
10.1	ในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ติดต่อสื่อสารหรือเจรจาต่อรองกัน				
10.2	ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานมีเพียงพอและหลากหลาย				
11	การแบ่งปันทรัพยากร				
11.1	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกแบ่งปันและใช้ ทรัพยากรร่วมกัน เช่น วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น				
11.2	ท่านรับรู้ว่ามีประโยชน์ที่มีร่วมกันของบุคลากร ทำให้สมาชิก แสดงความร่วมมือต่อกัน				

ตอนที่ 4 ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติในพื้นที่คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง โดยพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าในหน่วยงาน (สำนักงาน) องค์กรของท่านมี 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีระดับมาก
 3 หมายถึง มีระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีระดับน้อย
 1 หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด

รายการ (Items)		ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
12	การนำองค์การ : การนำองค์การของผู้บริหารสำนักงาน				
12.1	มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์				
12.2	มีแนวปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใส กระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร				
13	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				
13.1	มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ ของสำนักงานฯ				
13.2	มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการและรายงานผล				
14	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
14.1	มีช่องทางการรับฟังข้อมูล ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				

รายการ (Items)		ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
14.2	มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนในการให้บริการ แก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน				
15	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้				
15.1	มีการจัดการความรู้และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมเป็นรูปธรรม				
15.2	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เช่น การติดตามงาน การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น				
16	บุคลากร				
16.1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรม และแจ้งผลการประเมินให้ทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในดีขึ้น				
16.2	มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
17	การปฏิบัติการ				
17.1	มีการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ				
17.2	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า				
18	ผลลัพธ์การดำเนินการ				
18.1	ท่านรู้ว่าหน่วยงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย				
18.2	ประชาชนหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ติดตามหรือตรวจสอบการทำงานของกรมฯ				
18.3	หน่วยงานสามารถดำเนินงานสำเร็จตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด				

รายการ (Items)		ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
18.4	ท่านรับรู้ว่าคุณคลากรได้รับการยกระดับความรู้ตามแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน				

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

1. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านความร่วมมือในองค์กร ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

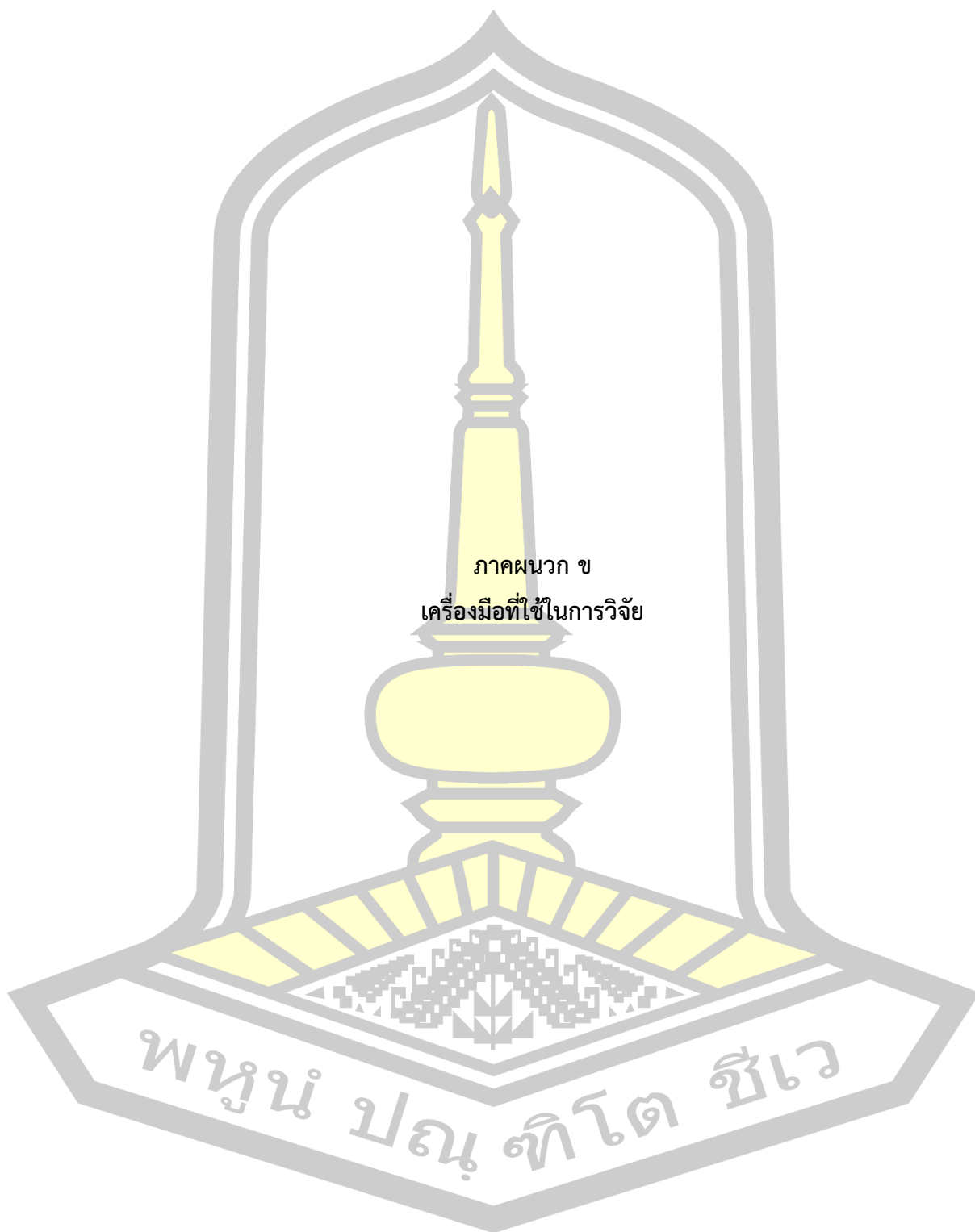
.....

.....

.....

.....

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุ ประจักษ์ ชัยเว

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ : กรณีศึกษา คุมประพตเขต 4

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา คุมประพต เขต 4” จัดทำโดย นิสิตวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยขออนุญาตและ ขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพตติกรมคุมประพตติ พื้นที่คุมประพตติเขต 4

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพตติกรมคุมประพตติ พื้นที่คุมประพตติเขต 4

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพตติ กรมคุมประพตติ พื้นที่คุมประพตติเขต 4

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพตติ คุมประพตติเขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

คำอธิบาย โปรด ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30-45 ปี

45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การในการปฏิบัติงาน ในองค์กรสำนักงานคุมประพฤติทุกแห่ง (ถ้าเกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

- น้อยกว่า 10 ปี 10 – 20 ปี
 มากกว่า 20 ปี

5. สถานภาพในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างภายในสำนักงานคุมประพฤติ

- ข้าราชการ
 พนักงานราชการ
 ลูกจ้างประจำ
 ลูกจ้างชั่วคราว

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ในสำนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง โดยพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าในหน่วยงาน (สำนักงาน) องค์กรของท่าน มี 5 ระดับดังนี้

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
1	การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)					
1.1	ท่านและเพื่อนร่วมงานตระหนักดีว่า ความรู้ด้านใดบ้างที่จะ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการทำงาน					
1.2	หน่วยงานมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงาน					

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)					
2.1	มีการสนับสนุนส่งเสริมหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอก มาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
2.2	ท่านได้ศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)					
3.1	หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลที่สามารถค้นหาได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง					
3.2	หน่วยงานมีการจัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเผยแพร่ให้กับบุคลากร					
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)					
4.1	หน่วยงานของท่านจัดเก็บข้อมูลความรู้ในรูปแบบและภาษาที่ เข้าใจง่าย					
4.2	มีการจัดทำ เรียบเรียง และปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้ครบถ้วน ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน					
5	การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)					
5.1	มีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ					

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
5.2	หน่วยงานมีการจัดทำป้ายนิเทศ ประชาสัมพันธ์หรือข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)					
6.1	ท่านได้มีโอกาสรูปลและเผยแพร่แนวคิดให้กับเพื่อนร่วมงานหลังจากเข้าร่วมการสัมมนาหรืออบรมมา					
6.2	หน่วยงานมีการสนับสนุนด้วยวิธีการอย่างไรโดยหนึ่งต่อไปนี จัดตั้งทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
7	การเรียนรู้ (Learning)					
7.1	ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากเพื่อนร่วมงานมาประยุกต์และปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงานของท่าน					
7.2	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันแบบกลุ่มร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร					

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความร่วมมือในองค์กร ในสำนักงานคุมประพฤติ
กรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง
โดยพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับ
ความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าในหน่วยงาน (สำนักงาน) องค์กรของท่าน มี 5 ระดับดังนี้

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
8	เป้าหมาย เป้าประสงค์ขององค์กร					
8.1	กลุ่มงานทุกกลุ่มในหน่วยงาน มีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อ วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร					
8.2	พนักงานได้รับโอกาสในการวางเป้าหมาย และวางแผนเชิงกล ยุทธ์ร่วมกัน					
8.3	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ กฎเกณฑ์ และค้นหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน					
9	ผู้นำ ผู้บริหาร					
9.1	ผู้บริหาร หรือผู้นำ ในหน่วยงานของท่านมีบทบาทในการ สนับสนุนความร่วมมือในองค์กร					
9.2	ผู้บริหาร หรือผู้นำ สนับสนุนความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม					
10	การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
10.1	ในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การ ติดต่อสื่อสารหรือเจรจาต่อรองกัน					
10.2	ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานมีเพียงพอและหลากหลาย					

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
11	การแบ่งปันทรัพยากร					
11.1	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น					
11.2	ท่านรับรู้ว่ามีประโยชน์ที่มีร่วมกันของบุคลากร ทำให้สมาชิกแสดงความร่วมมือต่อกัน					

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในสำนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ พื้นที่คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง โดยพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่า ในหน่วยงาน (สำนักงาน) องค์กรของท่าน มี 5 ระดับดังนี้

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
12	การนำองค์กร : การนำองค์กรของผู้บริหารสำนักงาน					
12.1	มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าประสงค์					

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
12.2	มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนด้านคุณธรรมจรรยาบรรณและความโปร่งใส ตลอดจนกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
13	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์					
13.1	มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน/ แผนปฏิบัติการ ของสำนักงานฯ อย่างเป็นระบบ					
13.2	มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน/ แผนปฏิบัติการและรายงานผล					
14	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
14.1	มีช่องทางการรับฟังข้อมูล ความต้องการ และความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
14.2	มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความต้องการของกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนใน การให้บริการ การแก้ปัญหา หรือการปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน					
15	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
15.1	มีการจัดการความรู้และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมเป็นรูปธรรม					
15.2	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ กระบวนการทำงานเช่น การติดตามงาน การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น					

รายการ (Items)		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
16	บุคลากร					
16.1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรม และแจ้งผลการประเมินให้ทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในดีขึ้น					
16.2	มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน					
17	การปฏิบัติการ					
17.1	มีการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการ					
17.2	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ใน การทำงานและการแบ่งปันและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
18	ผลลัพธ์การดำเนินการ					
18.1	ท่านรู้ว่าหน่วยงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
18.2	ท่านรู้ว่าประชาชนหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการ แสดง ความคิดเห็น ติดตามหรือตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน ของท่าน					
18.3	ท่านรู้ว่าหน่วยงานสามารถดำเนินงานสำเร็จตามมาตรฐาน ระยะเวลาที่กำหนด					
18.4	ท่านรู้ว่าบุคลากรได้รับการยกระดับความรู้ตามแผนพัฒนา บุคลากรของหน่วยงาน					

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านการจัดการความรู้ ด้านความร่วมมือในองค์กรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4

1. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

.....

2. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ด้านความร่วมมือในองค์กร ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด

เรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานในสังกัดกรมคุมประพฤติ
คุมประพฤติเขต 4

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
หน่วยงาน

2. การตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูล
ในการวิจัย จึงขอความกรุณาตอบให้ครบสมบูรณ์เพื่อให้การวิจัยมีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์
อย่างแท้จริง

3. คำตอบของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานของท่านและ
ตัวท่าน แต่อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม
เท่านั้น



แบบสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด

เรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานในสังกัดกรมคุมประพฤติ
คุมประพฤติเขต 4

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์.....วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
2. ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์..... เพศ..... อายุ.....ปี
3. การดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด.....
4. สถานที่ทำงาน สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด.....

ตอนที่ 2: ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในด้านการจัดการความรู้ ความร่วมมือในองค์กรที่จะช่วย
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นของท่านให้ตรงประเด็นมากที่สุด

1. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในด้านการจัดการความรู้ที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดอย่างไร

.....

.....

.....

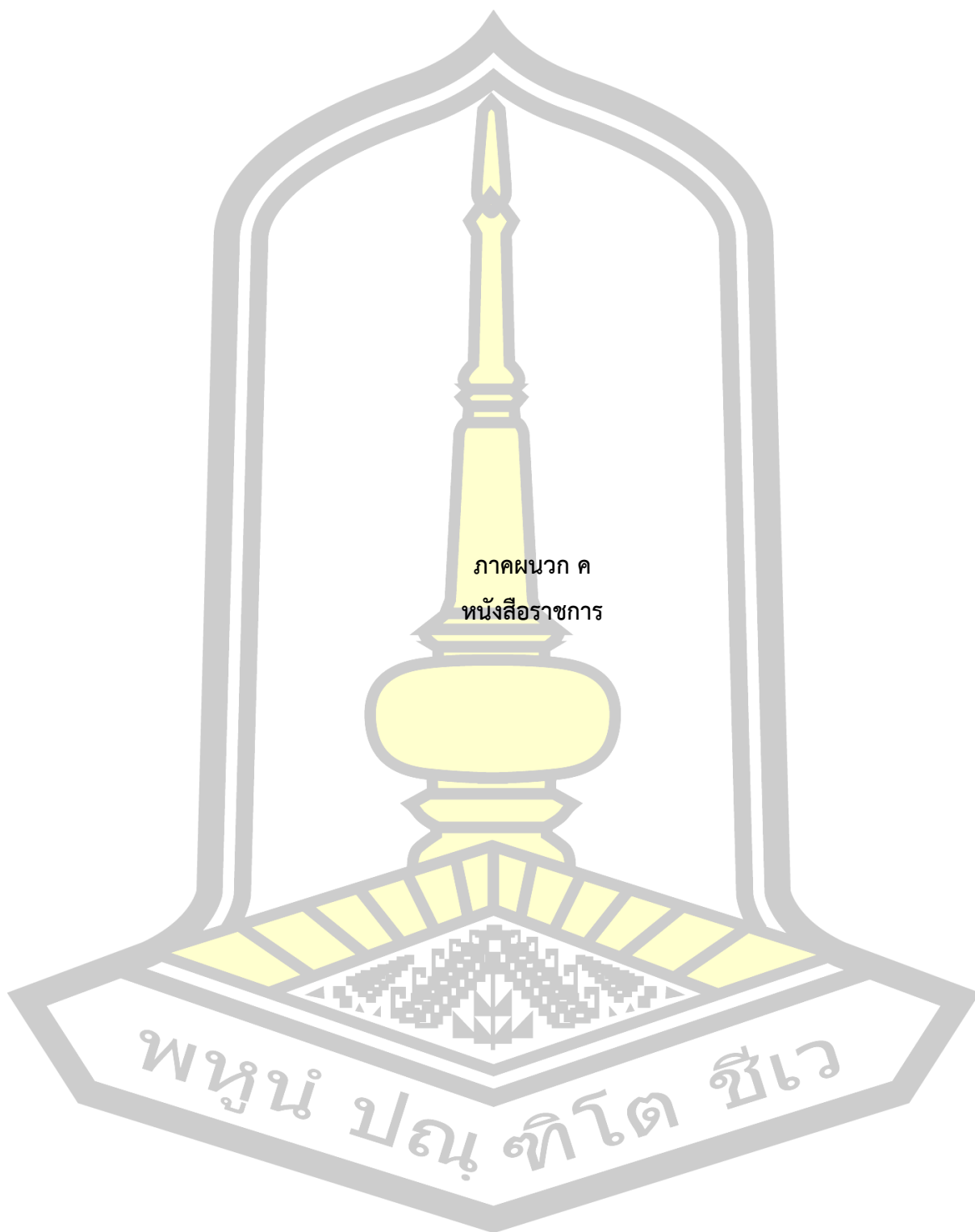
2. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในด้านการความร่วมมือในองค์กรที่จะช่วยพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดอย่างไร

.....

.....

.....

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ค
หนังสือราชการ

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.19/2468

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม 44150

4 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรมิตร กุลกาลเย็นยง

ด้วย นางสาวมิ่งขวัญ คุ่มวงศ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) กลุ่มวิชา
นโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :
กรณีศึกษาคูมประพตเขต 4” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.)
โดยมี อาจารย์ ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู เป็นประธานควบคุม

ทางวิทยาลัยการเมืองการปกครอง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว
เป็นอย่างดี และเพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์
วิทยาลัยการเมืองฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัณตา วิลาชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา

นางสาวมิ่งขวัญ คุ่มวงศ์ โทรศัพท์. 086-6055375



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง งานบัณฑิตศึกษา โทร. 3713

ที่ อว 0605.19/ 24๖๙

วันที่ 4 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.อารีรัตน์ โนนสุวรรณ

ด้วยนางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.)

กลุ่มวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ศึกษานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาคุมประเพณีเขต 4” ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี อาจารย์ ดร.อารีรัตน์ โนนสุวรรณ เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำการศึกษานิพนธ์นี้ดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัณฑ์ วิลาชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง



ที่ ยธ ๐๓๐๓/ 1055

กองพัฒนาการคุมประพฤติ
ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ
อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ ชั้น ๖
ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง
เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐

๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง การขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อ้างถึง ๑. หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๐๕.๑๙/๒๔๗๐ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

๒. หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๐๕.๑๙/๒๔๗๑ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

ตามหนังสือที่อ้างถึง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชานโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมือง การปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในสังกัดคุมประพฤติเขต ๔ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาหน่วยงานในกรมคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต ๔” รายละเอียด ดังความแจ้งแล้ว นั้น

ในการนี้ กรมคุมประพฤติ อนุญาตให้นิสิตรายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และการใช้แบบสอบถามกับบุคลากรของกรมคุมประพฤติ ในสังกัดคุมประพฤติเขต ๔ ทั้ง ๑๕ แห่ง ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ในตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ และบุคลากรฝ่ายบริหารงานทั่วไป รวมจำนวน ๒๒๓ ราย ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๕ - มกราคม ๒๕๖๖ โดยขอให้นิสิตดำเนินการ ดังต่อไปนี้ (๑) ติดต่อประสานงานกับสำนักงานคุมประพฤติเกี่ยวกับวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล ทั้งนี้ ให้นิสิตพิจารณาตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเป็นการป้องกันและลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) ด้วย และ (๒) ให้ความระมัดระวังในการเก็บรักษาความลับของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอย่างเคร่งครัด ถือปฏิบัติ ตามหลักสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร ของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ อนึ่ง กองพัฒนาการคุมประพฤติ มอบหมายให้นางสาวดวงเดือน พรวัฒนา นักวิจัยสังคมศาสตร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙ ๑๕๑๙ ๕๕๕๖ เป็นผู้ประสานงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวพงทิพย์ นวลขาว)

ผู้อำนวยการกองพัฒนาการคุมประพฤติ

กลุ่มวิจัยและต่างประเทศ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๔๑ ๔๘๙๐
โทรสาร ๐ ๒๑๔๓ ๘๘๖๗

ที่ อว 0605.19/2470



รับที่ 19949
วันที่ 18.12.2565
เวลา 18.12

กรมส่งเสริมการเกษตร
รับที่ 27160
วันที่ 18.12.2565
เวลา 12.50 น.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย

จังหวัดมหาสารคาม 44150

4 พฤศจิกายน 2565

กองพัฒนการศึกษาระดับปริญญาตรี
รับที่ 2677
วันที่ 18.12.2565
เวลา 10.10 น.

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน อธิบดีกรมคุมประพฤติ

ด้วย นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชานโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง "การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาคุมประพฤติ เขต 4" ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีอาจารย์ ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

เพื่อให้การศึกษานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์ สัมภาษณ์ข้อมูลในเรื่องดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทราบ ดำเนินการตามเดิมนอ

(นางสาวพวงทิพย์ นวลขาว)
ผู้อำนวยการกองพัฒนาการคุมประพฤติ
18 ธ.พ.ย. 2565

นิสิตปริญญาโท

นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์

โทรศัพท์. 086-6055375

(นางสาวพรพรรณ ปรีดี สารมณี)
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

อนุวิน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัณตา วิลาชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่ง กองพัฒนการศึกษาระดับปริญญาตรี

ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
สำนักงานอธิการบดี
สำนักงานอธิการบดี
18 ธ.พ.ย. 2565

(นางสาวพรพรรณ ปรีดี สารมณี)
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป



ฉบับที่ ๒๑๔๓
วันที่ ๑๖-๑๒-๒๕๖๕
เวลา ๑๖:๑๒

กรมการปกครอง
ฉบับที่ ๒๗๑๖๐
วันที่ ๑๖ พ.ย. ๒๕๖๕
เวลา ๑๕:๕๐ ๔

ที่ อว 0605.19/๒๕๖๕

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม 44150

4 พฤศจิกายน 2565

กองพัฒนการศึกษาระดับปริญญาตรี
ฉบับที่ ๒๖๗๗
วันที่ ๑๖-๑๒-๒๕๖๕
เวลา ๑๐:๑๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน อธิบดีกรมคุมประพฤติ

ด้วย นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชา
นโยบายสาธารณะ (ร.ม.) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ศึกษาวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การจัดการความรู้และความร่วมมือในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ :
กรณีศึกษาคุมประพฤติ เขต 4” ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี
อาจารย์ ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้
เพื่อให้การศึกษานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุ
ตามวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์
สัมภาษณ์ข้อมูลในเรื่องดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทราบ ดำเนินการตามเสนอ

(นางสาวพรทิพย์ นวลขาว)

ผู้อำนวยการกองพัฒนาการคุมประพฤติ

๑๖ พ.ย. ๒๕๖๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัณดา วิชาชัย)

คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้: กองพัฒนการศึกษาระดับปริญญาตรี

นิสิตปริญญาโท

นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์

โทรศัพท์. 086-6055375

ผู้: นางสาวพรทิพย์ นวลขาว

ผู้: นางสาวพรทิพย์ นวลขาว

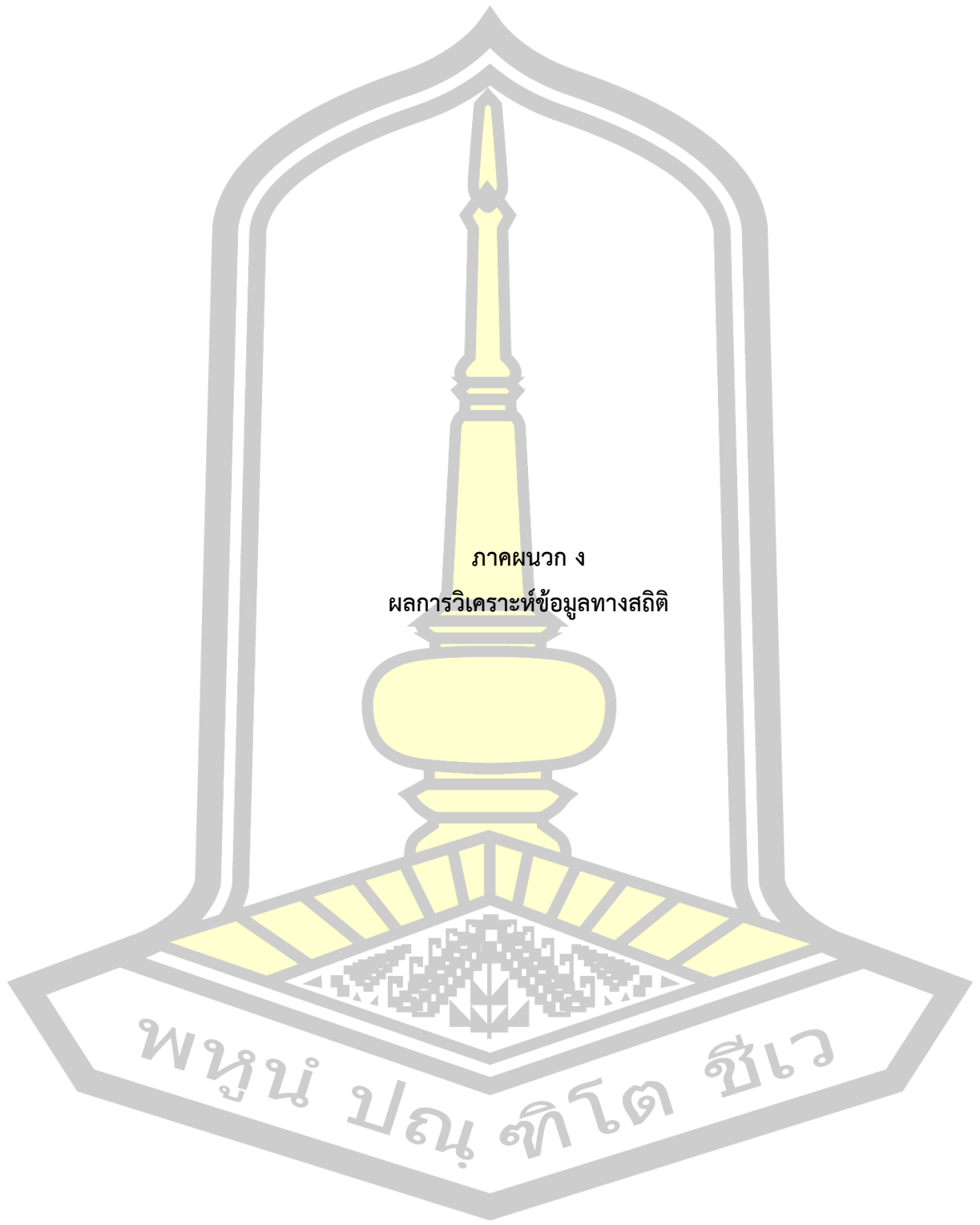
(นางสาวพรทิพย์ นวลขาว)

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้: นางสาวพรทิพย์ นวลขาว

ผู้: นางสาวพรทิพย์ นวลขาว

ผู้: นางสาวพรทิพย์ นวลขาว



ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

พหุคูณ ปณ ทิโต ชีเว

Statistics

		เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์	สถานภาพ	หน่วยงาน
N	Valid	217	217	217	217	217	217
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.6636	2.2765	2.0276	1.8433	1.7650	5.3733
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	5.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Sum		361.00	494.00	440.00	400.00	383.00	1166.00
Percentiles	25	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	50	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	5.0000
	75	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	8.0000

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	73	33.6	33.6	33.6
	หญิง	144	66.4	66.4	100.0
Total		217	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 30ปี	17	7.8	7.8	7.8
	31-45 ปี	123	56.7	56.7	64.5
	46 ปีขึ้นไป	77	35.5	35.5	100.0
	Total	217	100.0	100.0	

การศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่า ป.ตรี	16	7.4	7.4	7.4
ป.ตรี	179	82.5	82.5	89.9
สูงกว่า ป.ตรี	22	10.1	10.1	100.0
Total	217	100.0	100.0	

ประสบการณ์

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยกว่า10ปี	66	30.4	30.4	30.4
11-20ปี	119	54.8	54.8	85.3
21ปีขึ้นไป	32	14.7	14.7	100.0
Total	217	100.0	100.0	

สถานภาพ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ข้าราชการ	93	42.9	42.9	42.9
พนักงานราชการ	102	47.0	47.0	89.9
ลูกจ้าง ประจำ	2	.9	.9	90.8
ลูกจ้างชั่วคราว	20	9.2	9.2	100.0
Total	217	100.0	100.0	

หน่วยงานในเขตบริหารคุมประพฤติ คุมประพฤติเขต 4

สำนักงานคุมประพฤติ จังหวัด	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ขอนแก่น	39	18.0	18.0	18.0
อุดรธานี	23	10.6	10.6	28.6
มหาสารคาม	20	9.2	9.2	37.8
สกลนคร	21	9.7	9.7	47.5
ร้อยเอ็ด	18	8.3	8.3	55.8
กาฬสินธุ์	19	8.8	8.8	64.5
มุกดาหาร	14	6.5	6.5	71.0
หนองบัวลำภู	10	4.6	4.6	75.6
นครพนม	16	7.4	7.4	82.9
หนองคาย	11	5.1	5.1	88.0
บึงกาฬ	11	5.1	5.1	93.1
เลย	15	6.9	6.9	100.0
Total	217	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การบ่งชี้ความรู้ 1	217	4.3180	.67034
การบ่งชี้ความรู้ 2	217	4.0783	.76276
เฉลี่ยบ่งชี้	217	4.1982	.61794
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การสร้างและแสวงหาความรู้ 1	217	3.7926	.89149
การสร้างและแสวงหาความรู้ 2	217	4.2258	.67335
เฉลี่ยสร้างแสวงหาความรู้	217	4.0092	.68205
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 1	217	3.8756	.77472
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 2	217	3.8433	.80701
เฉลี่ยการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	217	3.8594	.74057
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 1	217	3.8618	.84943
การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 2	217	3.7880	.77055
เฉลี่ยประมวลและกลั่นกรองความรู้	217	3.8249	.76481
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การเข้าถึงความรู้ 1	217	4.0876	.79155
การเข้าถึงความรู้ 2	217	4.0046	.82494
เฉลี่ยการเข้าถึงความรู้	217	4.0461	.73924
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 1	217	3.7604	.87543
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2	217	3.6912	.89834
เฉลี่ยแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	217	3.7258	.81914
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การเรียนรู้ 1	217	4.1521	.70047
การเรียนรู้ 2	217	4.0092	.82771
เฉลี่ยการเรียนรู้	217	4.0806	.71472
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
เป้าหมายเป้าประสงค์ขององค์กร 1	217	4.2442	.68737
เป้าหมายเป้าประสงค์ขององค์กร 2	217	3.8848	.78209
เป้าหมายเป้าประสงค์ขององค์กร 3	217	4.0461	.76841
เฉลี่ยเป้าประสงค์ขององค์กร	217	3.9386	.74003
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ผู้นำ ผู้บริหาร 1	217	4.1521	.77574
ผู้นำ ผู้บริหาร 2	217	4.1198	.81900
เฉลี่ยผู้นำ ผู้บริหาร	217	4.1359	.77352
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การติดต่อสื่อสารและประสานงาน 1	217	4.0184	.75745
การติดต่อสื่อสารและประสานงาน 2	217	4.0092	.76974
เฉลี่ยการติดต่อสื่อสารและประสานงาน	217	4.0138	.71349
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การแบ่งปันทรัพยากร 1	217	4.0369	.83806
การแบ่งปันทรัพยากร 2	217	4.0184	.79328
เฉลี่ยแบ่งทรัพยากร	217	4.0276	.76629
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การนำองค์การ การนำองค์การของผู้บริหาร สำนักงาน 1	217	4.1060	.74710
การนำองค์การ การนำองค์การของผู้บริหาร สำนักงาน 2	217	4.3318	.69426
เฉลี่ยนำองค์การ	217	4.2189	.65388
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 1	217	4.1060	.80093
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2	217	4.1014	.75083
เฉลี่ยวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	217	4.1037	.74199
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1	217	4.0876	.78568
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2	217	3.9816	.81060
เฉลี่ยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	217	4.0346	.75459
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การวัดการวิเคราะห้และการจัดการความรู้ 1	217	4.0138	.78457
การวัดการวิเคราะห้และการจัดการความรู้ 2	217	4.0599	.82277
เฉลี่ยการวัดการวิเคราะห้และการจัดการความรู้	217	4.0369	.74754
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
บุคคลากร 1	217	4.0922	.78810
บุคคลากร 2	217	3.8802	.83579
เฉลี่ยบุคคลากร	217	3.9862	.74678
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
การปฏิบัติกร 1	217	3.8525	.77364
การปฏิบัติกร 2	217	3.9171	.74070
เฉลี่ยปฏิบัติ	217	3.8848	.72367
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ผลลัพธ์การดำเนินการ 1	217	4.0599	.75222
ผลลัพธ์การดำเนินการ 2	217	3.9585	.83507
ผลลัพธ์การดำเนินการ 3	217	4.0507	.74673
ผลลัพธ์การดำเนินการ 4	217	3.9493	.78304
เฉลี่ยผลลัพธ์การดำเนินการ	217	4.0046	.71117
Valid N (listwise)	217		

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.610	7	8.801	64.216	.000 ^b
	Residual	28.645	209	.137		
	Total	90.255	216			

a. Dependent Variable: AvrPMQA

b. Predictors: (Constant), Avrเรียนรู้, Avร่งชี้, Avรแสง, Avรประมวล, Avรเข้าถึง, Avรแบ่งปัน, Avรให้เป็นระบบ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.496	4	18.874	271.106	.000 ^b
	Residual	14.759	212	.070		
	Total	90.255	216			

a. Dependent Variable: AvrPMQA

b. Predictors: (Constant), Avรทรัพยากร, Avรผู้นำ, Avรประสานงาน, Avรเป้าหมาย

		Coefficients ^a						
		Unstandardized		Standardized		95.0% Confidence		
		Coefficients		Coefficients		Interval for B		
			Std.			Lower	Upper	
Model		B	Error	Beta	t	Sig.	Bound	Bound
1	(Constant)	.113	.135		.837	.404	-.153	.378
	Avrเป้าหมาย	.293	.053	.306	5.584	.000	.190	.397
	Avrผู้นำ	.131	.039	.157	3.354	.001	.054	.208
	Avr ประสานงาน	.136	.047	.150	2.891	.004	.043	.228
	Avrทรัพยากร	.200	.036	.237	5.526	.000	.129	.272
	Avrปัจจัย	.019	.039	.019	.505	.614	-.057	.096
	Avrแสง	.023	.041	.024	.568	.570	-.057	.103
	Avrให้เป็น ระบบ	.040	.044	.046	.913	.362	-.046	.126
	Avrประมวล	.059	.041	.070	1.443	.150	-.022	.139
	Avrเข้าถึง	.023	.042	.026	.531	.596	-.061	.106
	Avrแบ่งปัน	-.002	.036	-.003	-.059	.953	-.074	.070
	Avrเรียนรู้	.051	.042	.056	1.193	.234	-.033	.134

a. Dependent Variable: AvrPMQA



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวมิ่งขวัญ คุ้มวงศ์
วันเกิด	วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 98/181 หมู่ที่ 4 ตำบลนครสวรรค์ตก อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ รหัสไปรษณีย์ 60000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	พนักงานคุมประพฤติชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดมหาสารคาม ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2537 มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ อำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์ พ.ศ. 2541 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2566 ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว