

**การจัดการองค์ความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี \***  
**Knowledge Management of The Secretariat of the Prime Minister**

หนึ่งฤทัย ยอดดี<sup>1</sup>

Nuengruethai Yoddee

6714830036@rumail.ru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ลักษณะการจัดการความรู้ (2) วิเคราะห์มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ (3) วิเคราะห์อุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสำรวจ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 218 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า (1) ลักษณะการจัดการความรู้ มีการจัดการความรู้ (KM) ในลักษณะของการสร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่าน “โครงการเสริมสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานผ่านเว็บไซต์หลัก (2) มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากการวิจัยพบว่าบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ซึ่งเมื่อเรียงลำดับ พบว่า ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ มากที่สุด และรองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร และด้านการถ่ายทอดความรู้ ตามลำดับ (3) อุปสรรคในการจัดการความรู้ จากการวิจัยพบว่า อุปสรรคที่บุคลากรส่วนใหญ่ “เห็นด้วยมากที่สุด” คือ บุคลากรไม่มั่นใจว่าข้อมูลหรือประสบการณ์ใดบ้างเปิดเผยหรือแบ่งปันได้ เนื่องจากกังวลเรื่องชั้นความลับของทางราชการ รองลงมา คือ หน่วยงานขาดกระบวนการส่งมอบงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ และลำดับที่สาม บุคลากรขาดทักษะในการเขียนหรือเรียบเรียงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ ; การถ่ายทอดความรู้ ; สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

**Keywords:** Knowledge Management ; Knowledge Transfer ; The Secretariat of the Prime Minister

---

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สสน.) เป็นหน่วยงานราชการระดับกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีบทบาทสำคัญและมีลักษณะเฉพาะเจาะจงในการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้งในด้านการเมือง วิชาการ เลขานุการ และการประสานงานด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2568ก) ด้วยลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นข้าราชการการเมือง คือ “เลขาธิการนายกรัฐมนตรี” และบทบาทสำคัญขององค์กรในการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของผู้นำประเทศ ทำให้บุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญหลายประการ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการปรับเปลี่ยนรัฐบาล ส่งผลให้รูปแบบการทำงานขาดความต่อเนื่อง การปรับตัวต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานเชิงรุก และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันที่ทันที่ ประกอบกับ การกระจายขององค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน แต่ขาดการรวบรวมอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะสูญเสียองค์ความรู้ เมื่อบุคลากรมีการโอน การย้าย หรือเกษียณอายุราชการไป

จากบริบทดังกล่าว การจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและยกระดับองค์ความรู้ การแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่สำคัญ และเป็นหัวใจหลักของงานสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ได้แก่ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการประสานงานทางการเมือง การสนับสนุนการตัดสินใจ และการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่ละเอียดอ่อน ซึ่งสั่งสมจากประสบการณ์การทำงานใกล้ชิดกับผู้นำประเทศ รวมถึงวิถีคิดและวิถีปฏิบัติในการปฏิบัติงาน และการรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลข้างต้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้เป็นความรู้ที่บันทึกได้ (Explicit Knowledge)

การศึกษานี้มุ่งศึกษาลักษณะการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี วิเคราะห์มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ และวิเคราะห์อุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทาง วางแผน และดำเนินการจัดการเรียนรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ให้มีความยั่งยืนในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

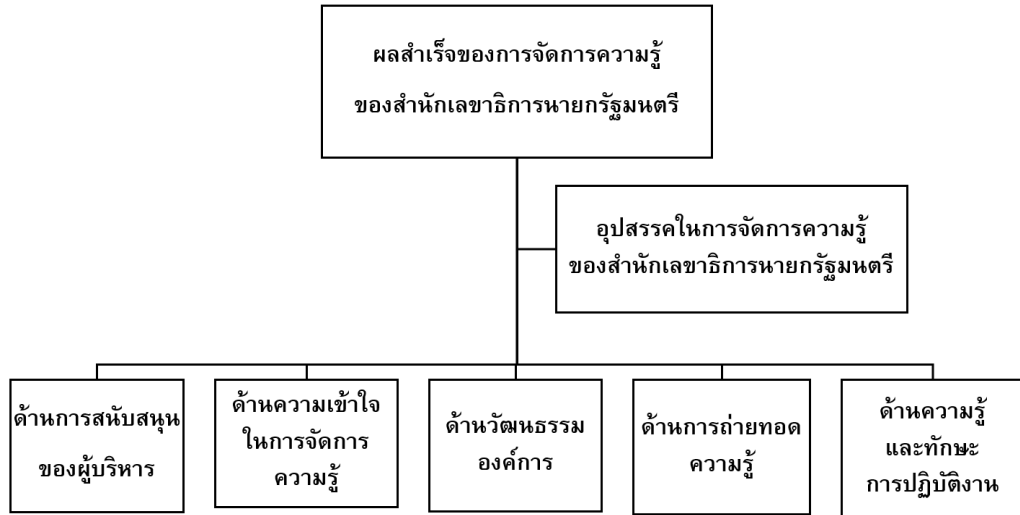
1. เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
2. เพื่อวิเคราะห์มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
3. เพื่อวิเคราะห์อุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

## สมมติฐานการวิจัย

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร (2) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (4) ด้านการถ่ายทอดความรู้ (5) ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 475 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamane ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง +5% ดังนั้น ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 218 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการจากบัญชีรายชื่อของประชากร (เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2568, หน้า 24)

เครื่องมือที่ใช้ในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร (2) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (4) ด้านการถ่ายทอดความรู้ (5) ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ซึ่งมีรูปแบบของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert Scale และได้กำหนดค่าของช่วงคะแนนตามช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ และใช้เกณฑ์แปลผลคะแนนแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากช่วงคะแนนแต่ละระดับจากค่าอันตรภาคชั้นความกว้างของชั้น เท่ากับ 0.80 จากค่าคะแนนในสูตรสามารถนำมากำหนดช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ย โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับมาก ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับน้อย และค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ และค่าความถี่แบบสองทางจากรางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม (Crosstabulation) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยจำแนกเป็น เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย การแปลความหมายเพื่อทราบว่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีอุปสรรคการจัดการความรู้ในเรื่องใดมากที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages)

ทั้งนี้ การทดสอบเครื่องมือแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความชัดเจน และความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม หลังจากผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงตามคำแนะนำเรียบร้อยแล้ว จึงนำแบบสอบถามฉบับที่แก้ไขสมบูรณ์ ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการวิจัยพบว่า การจัดการองค์ความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สามารถสรุปออกมาได้ 3 ประเด็น ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาลักษณะการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการวิจัยเอกสารพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ “คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี” โดยมีรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (Chief Knowledge Officer : CKO) เป็นประธานกรรมการ และที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านยุทธศาสตร์ และการวางแผน เป็นรองประธานกรรมการ และประกอบด้วยผู้อำนวยการระดับสำนัก/กอง ร่วมเป็นกรรมการ ในคณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้ (1) กำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (2) กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็น (Critical Knowledge) สำหรับการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (3) จัดทำคู่มือมาตรฐานการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (4) ขับเคลื่อน ส่งเสริม ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (5) เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (6) ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (7) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงานบุคคลช่วยปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น และ (8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีการดำเนินการซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ คือ “โครงการเสริมสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)” ในลักษณะของการสร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum) หรือการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : Cop) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547, หน้า 54 - 58) ในกระบวนการ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีการดำเนินการ ดังนี้ (1) กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวทาง และวิธีการ การเขียนผลงานเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ประเภทวิชาการ พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือสำหรับการเขียนผลงานเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ (2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการศึกษาต่อระดับปริญญาโทในต่างประเทศด้วยทุนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2. ผลการวิเคราะห์มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จากการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 และ 2 ที่เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลพื้นฐานของบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	69	31.7
หญิง	148	67.9
อื่น ๆ	1	0.5
รวม	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	11	5
26 – 35 ปี	74	33.9
36 – 45 ปี	80	36.7
ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป	53	24.3
รวม	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	22.9
ปริญญาตรี	104	47.7
ปริญญาโท	62	28.4
ปริญญาเอก	2	0.9
รวม	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>4. ประเภทตำแหน่ง</b>		
ข้าราชการ	144	66.1
พนักงานราชการ	58	26.6
ลูกจ้างประจำ	16	7.3
รวม	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>5. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	65	29.8
6 – 10 ปี	53	24.3
11 – 15 ปี	30	13.8
16 – 20 ปี	28	12.8
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	42	19.3
รวม	<b>218</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคคล สังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำนวน 218 คน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 67.9 อายุของบุคลากรส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 ประเภทตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.1 และ ประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8

ส่วนที่ 2 ทศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร (2) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (4) ด้านการถ่ายทอดความรู้ (5) ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. โดยใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ดังตารางที่ 2)
2. วิเคราะห์ค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม (Crosstabulation) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทศนคติแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (ดังตารางที่ 3 - 5)

1. โดยใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 2 มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำแนกเป็นรายด้าน

มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้	ระดับความเห็น					$(\bar{X})$	(S.D.)	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)				
1. ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	357 (32.75%)	612 (56.15%)	114 (10.46%)	7 (0.64%)	0	4.21	0.64	มากที่สุด	4
2. ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้	289 (44.19%)	330 (50.46%)	34 (5.20%)	1 (0.15%)	0	4.39	0.59	มากที่สุด	1
3. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	526 (40.21%)	644 (49.24%)	130 (9.94%)	8 (0.61%)	0	4.29	0.65	มากที่สุด	2
4. ด้านการถ่ายทอดความรู้	238 (27.29%)	390 (44.72%)	90 (10.32%)	143 (16.40%)	11 (1.26%)	3.80	0.66	ปานกลาง	5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้	ระดับความเห็น					$(\bar{X})$	(S.D.)	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)				
5. ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน	216 (33.03%)	393 (60.09%)	42 (6.42%)	3 (0.46%)	0	4.25	0.56	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	1,626 (35.52%)	2,369 (51.75%)	410 (8.96%)	162 (3.54%)	11 (0.24%)	4.18	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 4.18 , (S.D.) = 0.62 ซึ่งมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มากที่สุด คือ ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ( $\bar{X}$ ) = 4.39 , (S.D.) = 0.59 รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X}$ ) = 4.29 , (S.D.) = 0.65 ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$ ) = 4.25 , (S.D.) = 0.56 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ( $\bar{X}$ ) = 4.21 , (S.D.) = 0.64 และน้อยที่สุด ด้านการถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X}$ ) = 3.80 , (S.D.) = 0.66 ตามลำดับ ซึ่งด้านการถ่ายทอดความรู้ ที่อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากในการจัดกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ “โครงการเสริมสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้” เป็นกิจกรรมที่จัดทำเฉพาะกลุ่มตำแหน่งหรือเฉพาะความสนใจในแต่ละหัวข้อ ซึ่งหัวข้อของกิจกรรมยังไม่ครอบคลุมกับทุกตำแหน่ง จึงทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมในภาพรวมมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อเสนอแนะการวิจัยข้อที่ 1 ที่ควรมีส่งเสริมในด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบโดยการสร้างแรงจูงใจและกำหนดตัวชี้วัด

2. วิเคราะห์ค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม (Crosstabulation) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยแบ่งเป็นกลุ่มข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละกลุ่มมีทัศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จต่างกันอย่างไร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มอายุ (2) กลุ่มประเภทตำแหน่ง และ (3) กลุ่มประสบการณ์การทำงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์คะแนนรวมแต่ละด้าน โดยมีสัดส่วน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนน 1 – 2.33 หมายถึง ค่าเป็นต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนน 2.34 – 3.66 หมายถึง ค่าเป็นกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนน 2.67 – 5.00 หมายถึง ค่าเป็นสูง

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม จำนวน 15 ความสัมพันธ์ พบว่า มีจำนวน 3 ความสัมพันธ์ ที่มีความสอดคล้องกับผลการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) ที่มีค่า  $P < 0.05$  หมายความว่ามีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 3 – 5)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม (Crosstabulation) ระหว่างกลุ่มอายุ และมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านที่ 1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

กลุ่มอายุ * มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 1			ค่าคะแนนมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร			
			ต่ำ (1)	กลาง (2)	สูง (3)	รวม
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	จำนวน	0	2	9	11
		ร้อยละ	(0%)	(18.2%)	(81.8%)	(100%)
	26 – 35 ปี	จำนวน	0	14	60	74
		ร้อยละ	(0%)	(18.9%)	(81.1%)	(100%)
	36 – 45 ปี	จำนวน	0	4	76	80
		ร้อยละ	(0%)	(5%)	(95%)	(100%)
	ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป	จำนวน	0	2	51	53
		ร้อยละ	(0%)	(3.8%)	(96.2%)	(100%)
	รวมจำนวน		0	22	196	218
	รวมร้อยละ		(0%)	(10.09%)	(89.91%)	(100%)

จากตารางที่ 3 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านที่ 1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารในระดับสูง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 89.91 โดยบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 36 ปีขึ้นไป มีระดับทัศนคติที่สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุน้อยอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) ที่มีค่า  $p = 0.008$  ( $P < 0.05$ ) แสดงให้เห็นว่าอายุมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติด้านการสนับสนุนของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมาก (36 ปีขึ้นไป) มองว่าการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลมากต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยทั้ง 2 กลุ่มอายุ คือ กลุ่มอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติในระดับที่สูง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 95 และกลุ่มอายุตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติในระดับที่สูง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 96.2 ซึ่งมากกว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุน้อย (ต่ำกว่า 25 ปี - 35 ปี)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม (Crosstabulation) ระหว่างกลุ่มประสบการณ์การทำงาน และมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ประสบการณ์การทำงาน * มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 1			ค่าคะแนนมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร			
			ต่ำ (1)	กลาง (2)	สูง (3)	รวม
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	จำนวน	0	12	53	65
		ร้อยละ	(0%)	(18.5%)	(81.5%)	(100%)
	6 – 10 ปี	จำนวน	0	7	46	53
		ร้อยละ	(0%)	(13.2%)	(86.8%)	(100%)
	11 – 15 ปี	จำนวน	0	1	29	30
		ร้อยละ	(0%)	(3.3%)	(96.7%)	(100%)
	16 – 20 ปี	จำนวน	0	0	28	28
		ร้อยละ	(0%)	(0%)	(100%)	(100%)
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	จำนวน	0	2	40	42
		ร้อยละ	(0%)	(4.8%)	(95.2%)	(100%)
	รวมจำนวน		0	22	196	218
	รวมร้อยละ		(0%)	(10.09%)	(89.91%)	(100%)

จากตารางที่ 4 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 1 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ในระดับสูง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 89.91 โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์ 16 – 20 ปี มีความคิดเห็นในระดับสูงมากที่สุด ร้อยละ 100.0 ในขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นในระดับปานกลางสูงกว่ากลุ่มอื่น ร้อยละ 18.5 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) ที่มีค่า  $p = .021$  ( $P < 0.05$ ) แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติด้านการสนับสนุนของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มาก (16 ปีขึ้นไป) มองว่า การสนับสนุนของผู้บริหารมีผลมากต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อย (ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี - 15 ปี)

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ค่าความถี่แบบสองทางจากตารางความสัมพันธ์ของตัวแปรกลุ่ม (Crosstabulation) ระหว่างกลุ่มประสบการณ์การทำงาน และมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านที่ 4 ด้านการถ่ายทอดความรู้

ประสบการณ์การทำงาน * มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 4			ค่าคะแนนมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านที่ 4 ด้านการถ่ายทอดความรู้			
			ต่ำ (1)	กลาง (2)	สูง (3)	รวม
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	จำนวน	0	17	48	65
		ร้อยละ	(0%)	(26.2%)	(73.8%)	(100%)
	6 – 10 ปี	จำนวน	0	12	41	53
		ร้อยละ	(0%)	(22.6%)	(77.4%)	(100%)
	11 – 15 ปี	จำนวน	0	10	20	30
		ร้อยละ	(0%)	(33.3%)	(66.7%)	(100%)
	16 – 20 ปี	จำนวน	0	9	19	28
		ร้อยละ	(0%)	(32.1%)	(67.9%)	(100%)
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	จำนวน	0	22	20	42
		ร้อยละ	(0%)	(52.4%)	(47.6%)	(100%)
	รวมจำนวน		0	70	148	218
	รวมร้อยละ		(0%)	(32.11%)	(67.89%)	(100%)

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านที่ 4 ด้านการถ่ายทอดความรู้ ในระดับสูง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 67.89 โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี มีทัศนคติในระดับสูงมากที่สุด ร้อยละ 77.4 ในขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนทัศนคติในระดับปานกลางสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างเห็นได้ชัด ร้อยละ 52.4 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) ที่มีค่า  $p = .025$  ( $P < 0.05$ ) แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อย (ไม่เกิน 10 ปี) มองว่าการถ่ายทอดความรู้มีผลมากต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มาก (ตั้งแต่ 11 ปี – 21 ปีขึ้นไป)

### 3. ผลการวิเคราะห์อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จากการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 3 ดังนี้

#### ส่วนที่ 3 อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยจำแนกเป็น เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จำแนกเป็นรายข้อ

อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหารไม่ได้กำหนดคณะทำงานที่รับผิดชอบ การขับเคลื่อน การจัดการความรู้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	22	10.1	196	89.9
2. ผู้บริหารขาดการติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้	34	15.6	184	84.4
3. บุคลากรมองว่าการจัดการความรู้เป็น “ภาระงานส่วนเพิ่ม” ที่แยกออกจากกระบวนการทำงานปกติ	46	21.1	172	78.9
4. บุคลากรไม่มั่นใจว่าข้อมูลหรือประสบการณ์ใดบ้างที่สามารถเปิดเผยหรือแบ่งปันได้ เนื่องจากกังวลเรื่องชั้นความลับของทางราชการ	160	73.4	58	26.6
5. บุคลากรยังมีความกังวลต่อการแบ่งปันข้อมูลหรือประสบการณ์ที่อาจกระทบต่อการประเมินผลงาน	51	23.4	167	76.6
6. หน่วยงานขาดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	32	14.7	186	85.3
7. องค์กรไม่มีการถอดบทเรียนที่เป็นมาตรฐานภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจสำคัญ ทำให้ความผิดพลาดเดิม อาจเกิดขึ้นซ้ำ	93	42.7	125	57.3
8. หน่วยงานขาดกระบวนการส่งมอบงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ เมื่อมีการเกษียณอายุหรือโยกย้าย ทำให้เทคนิคการทำงานสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล	142	65.1	76	34.9
9. บุคลากรขาดทักษะในการเขียนหรือเรียบเรียงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจและนำไปใช้ต่อได้ง่าย	133	61.0	85	39.0
10. บุคลากรขาดความชำนาญในการใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้	98	45.0	120	55.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ผลการวิเคราะห์อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ส่วนใหญ่ คือ ข้อ 4 บุคลากรไม่มั่นใจว่าข้อมูลหรือประสบการณ์ใดบ้างที่สามารถเปิดเผยหรือแบ่งปันได้ เนื่องจากกังวลเรื่องชั้นความลับของทางราชการ จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมา ได้แก่ ข้อ 8 หน่วยงานขาดกระบวนการส่งมอบงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบเมื่อมีการเกษียณอายุหรือโยกย้าย ทำให้เทคนิคการทำงานสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 ข้อ 9 บุคลากรขาดทักษะในการเขียนหรือเรียบเรียงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจและนำไปใช้ต่อได้ง่าย จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 61 ข้อ 10 บุคลากรขาดความชำนาญในการใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ข้อ 7 องค์กรไม่มีการถอดบทเรียนที่เป็นมาตรฐานภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจสำคัญ ทำให้ความผิดพลาดเดิมอาจเกิดขึ้นซ้ำ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 ข้อ 5 บุคลากรยังมีความกังวลต่อการแบ่งปันข้อมูลหรือประสบการณ์ที่อาจกระทบต่อการประเมินผลงาน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 ข้อ 3 บุคลากรมองว่าการจัดการความรู้เป็น “ภาระงานส่วนเพิ่ม” ที่แยกออกจากกระบวนการทำงานปกติ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ข้อ 2 ผู้บริหารขาดการติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 ข้อ 6 หน่วยงานขาดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 และเห็นด้วยน้อยที่สุด ข้อ 1 ผู้บริหารไม่ได้กำหนดคณะทำงานที่รับผิดชอบการขับเคลื่อน การจัดการความรู้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์มูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีทัศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีส่วนใหญ่ มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในการจัดการความรู้ว่าจะส่งผลที่ดีต่อตนเองและหน่วยงาน ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการจัดการความรู้ที่เป็นผลดีต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิด คณาทิพย์ ศรีวะระมย์ และคณะ (2562, อ้างถึงใน เจษณี บุตรดำ, 2567, หน้า 24 - 25) กล่าวถึง “คน” เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในการจัดการองค์ความรู้ได้ ก็จะสามารถเก็บรวบรวมองค์ความรู้ วิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นมูลเหตุหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานที่มีบริบทวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จากการดำเนินการ “โครงการเสริมสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)” ซึ่งโครงการดังกล่าวมีที่มาจาก แผนปฏิบัติราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ในแผนปฏิบัติการเรื่องที่ 4 สร้างบุคลากรและระบบงานที่เป็นเลิศ พัฒนาระบบนิเวศและคุณภาพชีวิต โดยมีเป้าหมายคือ บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ระบบงานมีประสิทธิภาพและคล่องตัว มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ในแผนงานที่ 4.3 “สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งโครงการเสริมสร้างระบบนิเวศฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2568ข) โครงการนี้จึงมีลักษณะของการสร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ซึ่งจากทัศนคติการตอบแบบสอบถามในด้านวัฒนธรรมองค์การ บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ เจษณี บุตรดำ (2567, หน้า 116 - 119) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่ส่งเสริมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ จะช่วยให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร และสอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ (2547, หน้า 59-62) อธิบายว่า ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ หนึ่งในปัจจัยนั้นประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ (culture) เพราะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยรัตน์ กาญจนจิตรา (2550) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และ กรมสุขภาพจิต พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ ของระบบราชการไทย คือ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.3 ด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน พบว่า ทักษะของบุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจและทราบถึงระเบียบและวิธีปฏิบัติในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ขอบบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงาน และเมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่ สอดคล้องกับ ปิยะฉัตร จารุธีรศักดิ์ (2561, หน้า 9) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ องค์การเลือกเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้เหมาะสมกับทักษะและความต้องการของผู้รับความรู้ และสร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมินผล เพื่อให้ทราบสถานะของการจัดการความรู้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา

1.4 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้บริหารประกาศนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ สอดคล้องกับจากการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ “คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี” (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2568ค) โดยมีหน้าที่และอำนาจ ในการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2566) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิริยาภรณ์ พัฒนา (2556) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของกองพระราชพิธี สำนักพระราชวัง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

1.5 ด้านการถ่ายทอดความรู้ พบว่า บุคลากรให้ความสนใจอย่างจริงจัง เมื่อมีผู้มาสอนงาน หรือถ่ายทอดความรู้ และผู้สอนงานมีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้ง หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547, หน้า 54 - 58) ในกระบวนการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ทั้งนี้ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่สร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ เช่น (1) กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวทาง และวิธีการ การเขียนผลงานเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ประเภทวิชาการ พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือสำหรับการเขียนผลงานเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ (2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการศึกษาต่อระดับปริญญาโทในต่างประเทศด้วยทุนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

## 2. การวิเคราะห์อุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการวิจัยพบว่า อุปสรรคในการจัดการความรู้ที่บุคลากรของบุคลากรสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด 3 ประเด็นแรก ดังนี้

2.1 ประเด็นแรก “บุคลากรไม่มั่นใจว่าข้อมูลหรือประสบการณ์ใดบ้างที่สามารถเปิดเผยหรือแบ่งปันได้ เนื่องจากกังวลเรื่องชั้นความลับของทางราชการ” เห็นด้วยมากที่สุด ด้วยบริบทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีภารกิจที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และเป็นหน่วยงานกลางที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายบริหาร ข้อมูลจำนวนมากที่ได้รับในการปฏิบัติงานจึงเป็นข้อมูลก่อนการตัดสินใจ เช่น ร่างนโยบายสำคัญ บันทึกความเห็น รวมทั้งข้อมูลด้านความมั่นคงและด้านต่างประเทศ และข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นมีสถานะชั้นความลับ ตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. 2544 (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544) และเป็นหน่วยงานที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ

ในการดำเนินภารกิจของนายกรัฐมนตรี ทำให้บุคลากรเกิดความระมัดระวังตัวสูง ไม่กล้าที่จะถดถอยทเรียน เพราะเกรงว่าเนื้อหาที่แบ่งปันอาจหลุดรอดไปสู่สาธารณะหรือผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงทำให้การปฏิบัติราชการ บางส่วนมีเรื่องชั้นความลับของทางราชการเข้ามาเกี่ยวข้อง อุปสรรคในการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จึงเนื่องมาจาก บุคลากรในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ไม่มั่นใจว่าข้อมูลหรือประสบการณ์ใดที่จะสามารถเปิดเผยหรือแบ่งปัน สอดคล้องกับ Kevin C. Desouza (2003, อ้างถึงใน พิริยาภรณ์ พัฒนา, 2556, หน้า 38) อุปสรรคนี้เกิดจากการที่บุคลากร ลังเลหรือไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ เนื่องจากความรู้คืออำนาจและความได้เปรียบส่วนตัว

2.2 ประเด็นที่สอง อุปสรรคในการจัดการความรู้ รองลงมา คือ “หน่วยงานขาดกระบวนการส่งมอบงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบเมื่อมีการเกษียณอายุหรือโยกย้าย ทำให้เทคนิคการทำงานสูญหายไป พร้อมกับตัวบุคคล” ด้วยสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรซึ่งมีองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากร แต่เมื่อมีบุคลากรมีการเกษียณอายุหรือโยกย้ายไปแล้วนั้น ไม่มีกระบวนการส่งมอบงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ ทำให้เทคนิคการทำงานสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติรัตน์ อุปลา (2568) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ พบว่า ความรู้และทักษะของบุคลากรกระจายอยู่ในรูปของเอกสาร ไฟล์ส่วนบุคคล หรือ การบอกต่อ การสอนงานโดยพี่เลี้ยง (On the Job Training) ทำให้เกิดการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรลาออก หรือโอนย้าย การเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง และขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

2.3 ประเด็นที่สาม “บุคลากรขาดทักษะในการเขียนหรือเรียบเรียงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย” เป็นประเด็นที่มีความสอดคล้องกับประเด็นที่สองเพราะบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ที่อยู่ในตัวบุคคล มีประสบการณ์สูงมักจะทำงานด้วยความชำนาญจนกลายเป็นความเคยชิน และขาดทักษะ ในการเขียนหรือเรียบเรียงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย สอดคล้องกับ Kevin C. Desouza (2003, อ้างถึงใน พิริยาภรณ์ พัฒนา, 2556, หน้า 38) กล่าวถึง อุปสรรคของการจัดการความรู้ เกิดจากความรู้อันเป็นยากต่อการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกหรือ Tacit Knowledge

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรมีส่งเสริมในด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ โดยการสร้างแรงจูงใจและตัวชี้วัด เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ไม่ใช่ “ภาระงานเพิ่ม” เช่น การกำหนดตัวชี้วัด โดยให้แต่ละ สำนัก/กอง ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างน้อย 2 กิจกรรม ต่อปีงบประมาณ

2. จากการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ “คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี” ควรสนับสนุนให้มี “คณะทำงาน” ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละ สำนัก/กอง เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสำนัก/กอง

3. การจัดการความรู้ ควรมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สำหรับการจัดเก็บข้อมูล โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บองค์ความรู้จากเอกสารทั่วไปที่สามารถแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันได้ให้เข้าสู่ระบบคลาวด์ (Cloud) ที่มีความเป็นเอกภาพและรวมศูนย์ เพื่อให้ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบันและเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศให้มีความสะดวก รวดเร็ว

4. ถอดบทเรียนภายหลังจากการปฏิบัติงาน หรือภายหลังจากดำเนินการภารกิจสำคัญเสร็จสิ้น เพื่อการทบทวนการปฏิบัติงาน สรุปการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานในครั้งถัดไป

### ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เนื่องจากการจัดการความรู้ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแบบเป็นทางการ ซึ่งหากมีรูปแบบจะทำให้การจัดการความรู้เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับบริบทขององค์การ

### เอกสารอ้างอิง

- เจษณี บุตรดำ. (2567). ตำราเรียน หลักการจัดการเรียนรู้ (Principles of knowledge management) HRD 2144. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิเคราะห์เบี่ยงวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ปิยรัตน์ กาญจนจิตรา. (2550). การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต. คุชฎินิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยะฉัตร จารุธีรสานต์. (2561). ตำราเรียน การจัดการความรู้ MGT 3401 (GM322) (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พริยาภรณ์ พัฒนา. (2556). การจัดการความรู้ของกองพระราชพิธี สำนักพระราชวัง. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2544). ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. 2544. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2566). แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (พ.ศ. 2566 – 2570). ค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2568, จาก <https://spm.thaigov.go.th/web-upload/migrated/spm-thaigov/DRAWER003/GENERAL/DATA0002/00002009.pdf>
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2568ก). ข้อมูลสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. ค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2568, จาก <https://spm.thaigov.go.th/th>
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2568ข). แผนปฏิบัติราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2569, จาก <https://spm.thaigov.go.th/web-upload/migrated/spm-thaigov/DRAWER003/GENERAL/DATA0002/00002384.pdf>
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2568ค). องค์ความรู้ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2569, จาก <https://spm.thaigov.go.th/th/knowledge/knowledge-02>.
- สุดารัตน์ อุปลา. (2568). การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.