



การจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน
เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ

Knowledge Management Regarding the Request for Royal
Decorations for Military Officers in the Royal Thai Air Force

วโรทัย คเรศตรี¹ & รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์²

Warothai Karestree¹ & Ratthasirin Wangkanond²

Corresponding author: 6714830085@rumail.ru.ac.th

Received: 03/02/69 Revised: 21/02/69 Accepted: 21/02/69

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง "การจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ" เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทาง ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹Student, Master of Public administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

²Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการความรู้ในปัจจุบันมีการขับเคลื่อนผ่านภาวะผู้นำที่เน้นนโยบายการสร้างคู่มือปฏิบัติงาน การใช้ระบบวัฒนธรรมที่เลี้ยง และการสื่อสารผ่านกลุ่มสังคมออนไลน์ รวมถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านกำลัง HRIS ของกองทัพอากาศ ในการกลั่นกรองข้อมูลผู้เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ภาระงานที่มากทำให้ขาดเวลาในการเรียนรู้ ความไม่เสถียรของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการหมุนเวียนโยกย้ายกำลังพล ส่งผลให้ความเชี่ยวชาญความรู้เฉพาะทางขาดความต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางพัฒนาโดยควรเร่งสร้างศูนย์เรียนรู้ออนไลน์และผลิตสื่อดิจิทัลที่เข้าใจง่าย พัฒนาระบบการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในรูปแบบออนไลน์ รวมถึงมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การกลั่นกรองข้อมูลให้มีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด ตลอดจนพิจารณาบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทนในตำแหน่งงานเฉพาะทางเพื่อรักษาองค์ความรู้ ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; เครื่องราชอิสริยาภรณ์; กองทัพอากาศ



Abstract

The study entitled “Knowledge Management on the Nomination Process for Royal Decorations for Government Officials under the Royal Thai Air Force” is a qualitative research project aimed at examining existing practices, identifying problems and obstacles, and proposing development approaches for knowledge management related to the nomination process for royal decorations for officials under the Royal Thai Air Force. Data were collected through documentary research and in-depth interviews with eight key informants. The study applied a knowledge management framework comprising five dimensions: leadership, organizational culture, information technology, knowledge management measurement, and infrastructure. The findings reveal that current knowledge management practices are driven by leadership policies emphasizing the development of operational manuals, the use of a mentoring culture, and communication through social media groups. Additionally, the Royal Thai Air Force’s HRIS personnel information system is utilized to verify data related to nomination proposals for royal decorations. However, several problems and obstacles remain, including heavy workloads limiting time for learning, instability of information technology systems, and frequent personnel rotations, which disrupt the continuity of specialized expertise. The researcher therefore proposes development measures, including the establishment of an online learning



center and the production of user-friendly digital learning materials, the development of an online nomination system for royal decorations, and the integration of databases with external agencies to ensure accurate verification in accordance with official regulations. Furthermore, appointing civilian defense officials to replace personnel in specialized positions is recommended to preserve institutional knowledge, thereby enhancing the effectiveness and sustainability of knowledge management.

Keywords: Knowledge Management; Royal Decorations; Royal Thai Air Force

บทนำ

เครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นเครื่องหมายแห่งเกียรติยศ ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานแก่ผู้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์แก่ราชการหรือสาธารณชน ตามที่ทรงพระราชดำริเห็นสมควร เพื่อเป็นบำเหน็จความชอบและเครื่องหมายเชิดชูเกียรติยศอย่างสูงแก่ผู้ได้รับพระราชทาน ซึ่งในการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ใด ชั้นตราใด แก่บุคคลใดนอกจากจะต้องพิจารณาตามตำแหน่ง ระดับ ชั้น ชั้นยศ และกำหนดระยะเวลาที่จะขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์แล้ว ให้พิจารณาโดยรอบคอบว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ประพฤติดีมีความจงรักภักดีและมีทัศนคติที่ดีต่อพระมหากษัตริย์ผู้ทรงไว้ซึ่งพระราชอำนาจที่จะพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และได้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์แก่ราชการหรือสาธารณชนจนถึง



ขนาดควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลที่ได้รับพระราชทานมีความภาคภูมิใจในเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ได้รับพระราชทานอย่างแท้จริง และเพื่อให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นเครื่องหมายเชิดชูเกียรติยศอย่างสูงด้วย การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี ซึ่งเป็นงานที่กองทัพอากาศต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปี จึงต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ และถูกต้องอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่จะเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยกำลังพลผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการด้วยความละเอียด รอบคอบ ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด ตลอดจนไม่ให้กระทบต่อสิทธิในการเสนอขอพระราชทานซึ่งมีส่วนเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นเกียรติยศต่อข้าราชการที่ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์สืบไป

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (2546) หมวด 3 มาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในส่วนราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานของราชการไทยเพื่อให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นในยุคทศวรรษ



โดยมีตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ชีตสมรรถนะ และประสิทธิผล โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งถือเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้มีการจัดการความรู้ โดยมีหนึ่งภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเชิดชูเกียรติให้กับข้าราชการกองทัพอากาศ และมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการจัดการความรู้ คือ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับผู้ที่มีความเหมาะสม มีคุณสมบัติครบถ้วน และถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการทหารอากาศ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทาง ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ ให้มีความครบถ้วน ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พ.ศ. 2564 (2564) และหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่ทางราชการกำหนด

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการวิจัย ดังนี้



1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย คำสั่งทางราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เรื่องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2. การวิจัยสนาม (Field Research) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) (สุภางค์ จันทวานิช, 2551 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38) โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น โดยขออนุญาตบันทึกเสียงและบันทึกภาพการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีเก็บข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และสามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี และปฏิบัติงานในกองทัพอากาศ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 8 คน ดังนี้

2.1 นายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศเรืออากาศตรีขึ้นไป จำนวน 4 คน

2.2 นายทหารประทวน ชั้นยศจ่าอากาศตรี-พันจ่าอากาศเอก (พิเศษ)

จำนวน 4 คน



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured or Standardized Interview) ซึ่งเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ที่กำหนดชุดคำถามและแนวทางการดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายจะได้รับคำถามชุดเดียวกัน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความเป็นมาตรฐานและสามารถเปรียบเทียบกันได้อย่างเป็นระบบ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38) ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ดำเนินการในลักษณะรายบุคคล โดยก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันและเวลาดำเนินการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดให้ผู้ให้ข้อมูลทราบล่วงหน้า ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการจับบันทึกควบคู่กับการบันทึกเสียง โดยได้ขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลก่อนทำการบันทึกการสนทนาในทุกครั้ง เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกต้องตามหลักจริยธรรมการวิจัย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นแนวทางการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในลักษณะทั่วไป โดยมุ่งรวบรวมเอกสารที่เป็นข้อมูลซึ่งมีกรบันทึกและจัดทำไว้แล้วโดยบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบด้วย

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการสอน ตลอดจนเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่าง ๆ

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม และเอกสารอ้างอิงอื่นที่เกี่ยวข้อง



1.3 งานศึกษาวิจัย ได้แก่ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และสารนิพนธ์ เป็นต้น

1.4 เอกสารทางราชการ ซึ่งเป็นเอกสารที่หน่วยงานภาครัฐจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎหมาย กฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ และคำสั่งต่าง ๆ

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกำหนดคำถามที่จะสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนตายตัว เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะกำหนดและนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยแจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาและบันทึกเสียงสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง และผลการศึกษาเป็นการนำเสนอแบบบรรยายเรียงลำดับตามข้อคำถามในแบบสอบถามสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น



2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลรวมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยแนวทางการจัดการความรู้ กรณีศึกษาการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ โดยชี้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามกรอบปัจจัยการจัดการความรู้ 5 ด้าน ของ บุญดี บุญญาภิจ (2549, หน้า 59-62 อ้างถึงใน ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ, 2560, หน้า 293 – 294) เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้ผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ และด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้



1. แนวทางการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ

1.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการจัดการความรู้มุ่งเน้นการบริหารจัดการผ่านระบบมาตรฐาน (Standardization) โดยผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทหลักในการกำหนดนโยบาย วางกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และตัดสินใจแก้ไขปัญหาซับซ้อนเพื่อให้งานมีข้อผิดพลาดเป็นศูนย์ ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญสนับสนุนการเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) อย่างไรก็ตาม มีทรรศนะที่แตกต่างกันในรายละเอียด อาทิ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลสอดคล้องกันสรุปได้ว่า “ผู้นำต้องใช้อำนาจตัดสินใจเพื่อกำกับดูแลความถูกต้องให้เป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันสรุปได้ว่า “บทบาทผู้นำควรเน้นไปที่การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการใช้สื่อสมัยใหม่ เช่น คลิปวิดีโอหรือแอปพลิเคชันในการสื่อสารความรู้” ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความกังวลเพิ่มเติมว่า “ความต่อเนื่องของนโยบายเมื่อมีการเปลี่ยนหรือโยกย้ายตัวผู้นำตามวาระทุก ๆ 2-3 ปี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทรัพยากรและงบประมาณ และความต่อเนื่องในการจัดการความรู้”

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กองทัพอากาศมีลักษณะการผสมผสานระหว่างสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดกับระบบเครือข่ายพี่เลี้ยง (Coaching) หรือ พี่สอนน้อง หรือการเรียนรู้งานจากการฝึกปฏิบัติงานจริง ผู้ให้ข้อมูลทุกคนเห็นตรงกันว่ามีการใช้กลุ่มไลน์ (Line Group) เป็นเครื่องมือสื่อสารความรู้ที่คล่องตัว แต่มีความเห็นที่แตกต่างกันในมิติของช่องว่างระหว่างบุคคล โดยผู้ให้ข้อมูล



คนที่ 3 (2569) ให้ความเห็นไว้ว่า “กำลังพลส่วนใหญ่ตื่นตัวและกระตือรือร้นในสิทธิของตนเองทำให้การเรียนรู้มีพลังขับเคลื่อนสูง” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) สะท้อนความเห็นที่ต่างออกไปว่า “วัฒนธรรมในสังกัดทหารที่มีการแบ่งชั้นยศตามสายการบังคับบัญชาและระบบอาวุโสซึ่งอาจส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างชั้นยศ จนทำให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการไม่กล้าเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ หรือสะท้อนข้อผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา”

1.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (Technology) กองทัพอากาศมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านกำลังพล HRIS และ RTAF Super App เป็นโครงสร้างสารสนเทศพื้นฐานหลักในการจัดการความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกันที่ชัดเจน คือ การมุ่งพัฒนาไปสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศออนไลน์เพื่อลดความซ้ำซ้อน และความยุ่งยากในกระบวนการทำงาน แต่มีประเด็นที่เห็นต่างกันในระดับการใช้งาน โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ในปัจจุบันยังคงมีการพึ่งพาโปรแกรมพื้นฐานอย่าง Excel และ Shared Drive เช่น Google Drive หรือ Dropbox เป็นต้นในการทำงานประจำวัน” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) เห็นว่า “เทคโนโลยีปัจจุบันยังมีจุดอ่อนเนื่องจากไม่สามารถประมวลผล พยากรณ์ หรือแจ้งเตือนเกณฑ์การเสนอขอพระเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่จะได้รับในชั้นตราถัดไปได้” และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เสนอแนะว่า “ให้มีการพัฒนาก้าวข้ามไปสู่การเป็นคลังความรู้อัจฉริยะ ที่ใช้ Chatbot เข้ามาช่วยตอบคำถามพื้นฐานเพื่อลดภาระงานของเจ้าหน้าที่”

1.4 ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) ตัวชี้วัดหลักที่ทุกหน่วยงานใช้ร่วมกัน คือ ความถูกต้อง ความครบถ้วน และทันเวลา ตาม



หลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด รวมถึงการใช้แบบประเมินผลหลังการอบรม ความรู้เกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งมีการอบรมและฝึกปฏิบัติเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ปัจจุบันยังขาดตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นระบบ ในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “การวัดผลไม่ควรดูแค่ผลสำเร็จของงาน (Output) แต่ควรวัดถึงกระบวนการเรียนรู้ (Process) เช่น สถิติการเข้าใช้งานคลังความรู้ หรือความต่อเนื่องของงานการจัดการความรู้เมื่อมีการเปลี่ยนตัวนำ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) ยังระบุปัญหาว่า “ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เข้ารับการอบรมมักไม่สะท้อนปัญหาจริง (Feedback) เนื่องจากช่องว่างระหว่างชั้นยศ และระบบอาวุโส ทำให้การวัดผลการจัดการความรู้ยังไม่ได้สะท้อนข้อมูลที่แท้จริง ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ”

1.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ (Infrastructure)

โครงสร้างหลักประกอบด้วยแผนกเครื่องราชอิสริยาภรณ์และสิทธิ กองการปกครอง สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นหน่วยงานแกนกลางของกองทัพอากาศทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางความรู้ การจัดการความรู้ และมีคณะกรรมการตรวจสอบความถูกต้องเป็นลำดับชั้น ความเห็นส่วนใหญ่มองไปในทิศทางเดียวกันที่ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและวิทยากรที่มีความรู้เฉพาะทาง แต่ก็มีความเห็นที่แตกต่างออกไปในเชิงหาทางแก้ไขข้อจำกัดด้านบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) เสนอว่า “ให้ปรับโครงสร้างไปสู่การใช้ระบบการบรรจุ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อรักษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางให้อยู่กับงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่อเนื่องในระยะยาว โดยไม่ต้องโยกย้ายตามวาระทุก ๆ 2-3 ปี เนื่องจากข้าราชการพลเรือนกลาโหมสามารถเติบโตในอาชีพตามสาย



งานได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนตำแหน่ง แตกต่างกับข้าราชการที่มีข้อจำกัดในด้านการเติบโตในอาชีพราชการ ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้องย้ายสายงาน” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ควรความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงาน KM (KM Team) โดยเฉพาะ เนื่องจากปัจจุบันไม่มีตำแหน่งที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง ทำให้งานการจัดการความรู้ขาดความต่อเนื่อง”

2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ปัญหาสำคัญประการแรก คือ ข้อจำกัดด้านความต่อเนื่องของนโยบายจัดการความรู้ ซึ่งมักจะผันแปรไปตามวาระการดำรงตำแหน่ง และวิสัยทัศน์ของผู้นำในแต่ละช่วงเวลานั้น ๆ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า “เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา มักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของงาน (Priority) ทำให้งบประมาณและทรัพยากรที่เคยจัดสรรให้กับกิจกรรมจัดการความรู้ถูกตัดทอนลงเพื่อไปสนับสนุนงานตามนโยบายผู้บังคับบัญชานั้นสูงเป็นหลัก” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) สะท้อนปัญหาว่า “ผู้นำในบางระดับยังขาดความเข้าใจในหลักการจัดการความรู้ที่แท้จริง โดยมองว่า KM เป็นภาระงานด้านเอกสารหรือการจัดนิทรรศการเพียงชั่วคราว ไม่ได้มองว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญ หรือมองว่าเป็นกระบวนการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ส่งผลทำให้ขาดแรงจูงใจในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และขาดการสั่งการหรือติดตามงานในด้านนี้”

2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ในมิติของวัฒนธรรมองค์กร พบว่า โครงสร้างสังคมทหารมีจุดแข็งเด่นชัด คือ ยึดถือสายการ



บังคับบัญชา มีระบบอาวุโส ลำดับชั้นยศ มีระเบียบวินัยที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด แต่อีกทางหนึ่งอาจจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนของข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2569) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ระบบดังกล่าวสร้างสภาวะที่ผู้น้อยหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการระดับล่าง ไม่กล้าตั้งคำถาม โต้แย้ง หรือแสดงความคิดเห็น แม้จะพบเห็นข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ เพราะเกรงจะเป็นการละเมิดอำนาจการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือกว่า ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงการเติบโตในหน้าที่การงานในอนาคต” นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ยังระบุถึงปัญหาในสายงานกำลังพลว่า “บางคนมองว่าความรู้เรื่องระเบียบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ซึ่งมีความละเอียดและความซับซ้อนเป็นเสมือนสมบัติส่วนบุคคล หรือเป็นช่องทางในการสร้างความโดดเด่นให้กับตนเอง จึงไม่เต็มใจที่จะถ่ายทอดเทคนิคหรือเคล็ดลับการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มาดำรงตำแหน่งใหม่”

2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) กองทัพอากาศจะมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านกำลังพล HRIS มาใช้ แต่ปัญหาที่พบอย่างต่อเนื่อง คือ ความไม่เสถียรของระบบและการเชื่อมโยงข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ และระบบยังอยู่ระหว่างการพัฒนา รวมถึงมีข้อจำกัดด้านความเสถียรของระบบอินเทอร์เน็ต ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ในปัจจุบันระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลใหม่ของกองทัพอากาศกับฐานข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกเพื่อการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้โดยตรง เช่น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลาในการกรอกข้อมูลซ้ำซ้อนทั้งรูปแบบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและในรูปแบบเอกสาร



กระดาษ” ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ได้ให้ข้อมูลว่า “ปัญหาเรื่อง ช่องว่างทางทักษะดิจิทัล โดยระบุว่าเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสบางคนที่มีความรู้ด้าน ระเบียบ หลักเกณฑ์อย่างดีเยี่ยม มักจะมีอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ ความรู้ที่ล้ำค่าเหล่านั้นไม่ถูกจัดเก็บเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลดิจิทัลอย่างที่จะควรจะเป็น ตลอดจนเมื่อมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือโปรแกรมสมัยใหม่เข้ามาใช้ เจ้าหน้าที่ บางคนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งาน ส่งผลให้เกิดการผิดพลาดในการ กรอกข้อมูลต่างๆ นอกจากนี้ยังมีกรณีเมื่อมีการเปลี่ยนหลักเกณฑ์ และระเบียบ ใหม่ ๆ การปรับปรุงโปรแกรมหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำได้ยากเนื่องจาก ผู้พัฒนาโปรแกรมขาดความรู้เชิงลึกในเนื้อหา ทำให้เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรม แล้วไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน”

2.4 ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) อุปสรรคที่เด่นชัด คือ ระบบการประเมินผลที่ยังขาดความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานจริง ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เห็นตรงกันว่า “ตัวชี้วัด (KPI) ในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่เชิงปริมาณ เช่น จำนวนคนเข้าอบรม หรือจำนวนคู่มือ ที่ผลิตได้ แต่ไม่ได้วัดว่าความรู้เหล่านั้นถูกนำไปใช้เพื่อลดข้อผิดพลาดได้จริง เพียงใด” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “การ ประเมินผลมักจะถูกทำให้เป็นเพียงการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาเพื่อตอบ โจทย์เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Self-Assessment Report) มากกว่าจะเป็นการประเมินเพื่อค้นหาจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง เพื่อนำไปสู่การ พัฒนาการจัดการความรู้ในเชิงลึก ทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างผิวเผินและ ไม่ต่อเนื่อง”



2.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปัญหาเชิงโครงสร้างที่สำคัญที่สุด คือ การขาดตอนของการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจากการโยกย้ายตามวาระของผู้นำ ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เน้นย้ำว่า “ในระบบข้าราชการทหารมีวงรอบการโยกย้ายตำแหน่งเป็นประจำทุก ๆ 2-3 ปี ทำให้หน่วยงานต้องเสียเวลาเริ่มนับหนึ่งใหม่ในการสอนงานเจ้าหน้าที่คนใหม่เสมอ” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ในฝั่งโครงสร้างการจัดอัตรากำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน ยังไม่มีตำแหน่งที่รับผิดชอบด้าน KM โดยเฉพาะ ทำให้งานจัดการความรู้ถูกจัดลำดับความสำคัญให้ "งานรอง" หรือ "งานไม่สำคัญ" ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีภาระงานล้นมืออยู่แล้วจากงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ทำให้ขาดสมาธิและแรงจูงใจในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างจริงจัง”

3 แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) แนวทางพัฒนาที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้นำต้องแสดงบทบาท ในการกำหนด ทิศทาง นโยบาย และส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เสนอว่า “ผู้นำควรออกระเบียบปฏิบัติประจำ (SOP) ที่ระบุขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นงานหลักงานหนึ่ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ไม่ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะเปลี่ยนไปกี่ครั้งก็ตาม” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) เสนอว่า “ให้ผู้นำสนับสนุนงบประมาณในการจัดตั้ง



รางวัลนวัตกรรมการจัดการความรู้ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ที่สามารถ
สร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ที่ช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มความถูกต้องในการ
เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์”

3.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การปรับเปลี่ยนจาก
วัฒนธรรมการบังคับบัญชาสู่ “วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน” (Collaborative
Learning) เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เสนอว่า “ให้มีการจัด
กิจกรรม Community of Practice (CoP) หรือชุมชนนักปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกชั้นยศสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อขัดข้องจากกรณีศึกษา
ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยที่สามารถ
ให้ทุกคนได้สะท้อนปัญหา ข้อขัดข้องที่แท้จริง ไม่ต้องกังวลเรื่องชั้นยศหรือการเติบโต
ในหน้าที่การงาน โดยอาจใช้เวลาที่ประชุมประจำเดือนหรือการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ”
ด้านผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) เห็นควรว่า “ให้มีการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เลี้ยง โดยยก
ย่องผู้ที่ชอบแบ่งปันความรู้ให้เป็นบุคคลตัวอย่างของหน่วยงาน เพื่อทำลายกำแพง
การหวงความรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างรุ่นสู่รุ่น”

3.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) กองทัพอากาศควร
ยกระดับเทคโนโลยีจากระบบฐานข้อมูลธรรมดาที่อยู่ในตัวบุคคลสู่คลังสมอง
อัจฉริยะ (Intelligent Knowledge Base) โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) เสนอว่า “ให้
นำระบบ AI หรือ Chatbot มาติดตั้งเพื่อเติมใน RTAF Super App เพื่อทำหน้าที่
เป็นที่ปรึกษาเบื้องต้นในการตอบคำถาม ตรวจสอบชั้นตราเครื่องราชอิสริยาภรณ์
และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อช่วยลดภาระงานในการ
ตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ได้” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่
4 (2569) มีความเห็นร่วมกันว่า “ควรมีการจัดทำคลังสื่อออนไลน์ Learning



Object Online เช่น วิดีโอสั้น (TikTok) หรือ Infographic ที่สรุปประเด็นสำคัญของหลักเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ให้สามารถเข้าใจง่าย และสามารถเข้าถึงได้ผ่านสมาร์ตโฟนได้ทุกที่ทุกเวลา”

3.4 ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) การปฏิรูประบบวัดผลต้องมุ่งเน้นไปที่ “คุณค่าของความรู้” (Knowledge Value) ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (2569) เสนอว่า “ให้มีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลที่ผูกติดกับอัตราการลดลงของงานที่ถูกต้องกลับ (Error Rate Reduction) หากหน่วยงานใดสามารถบริหารจัดการความรู้จนไม่มีเอกสารผิดพลาดเลย ควรได้รับคะแนนประเมินผลงานหน่วยงานในระดับสูง” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ยังเสนอว่า “ให้ใช้ระบบการเก็บคะแนนสะสมสำหรับข้าราชการที่มีส่วนร่วมในการเข้าถึงความรู้ใหม่ ๆ หรือช่วยตอบคำถามในคลังความรู้กลาง ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาบำเหน็จความชอบได้”

3.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อแก้ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) เสนอว่า “แนวทางเชิงกลยุทธ์ด้วยการผลักดันให้มีการบรรจุกำลังพลในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมในสายงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อจะช่วยให้องค์กรมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่อยู่ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน โดยไม่ต้องย้ายตำแหน่งหรือเปลี่ยนหน่วยงานตามวงรอบการโยกย้าย และสามารถเติบโตในสายงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) เสนอว่า “ให้มีการจัดตั้ง KM Team ที่รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่หน้าใหม่สามารถให้คำปรึกษาได้หากเกิด



ปัญหาในกรณีที่มีความซับซ้อน และสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือจาก KM Team ได้ทันที”

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 5 ด้าน ของบุญดี บุญญาภิจ (2549, หน้า 59-62 อ้างถึงใน ชมสุภัค ครุฑทะ, 2560, หน้า 293-294) สามารถอภิปรายผลการวิจัย โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด และทฤษฎีทางวิชาการ แยกตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1 แนวทางการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศ

1.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางกรอบระยะเวลา และสนับสนุนการแปลงความรู้จากตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงานและคลิปวิดีโอ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชมสุภัค ครุฑทะ (2560) ที่มองว่าภาวะผู้นำสามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และสื่อสารกลยุทธ์ รวมทั้งการสนับสนุนให้องค์กรสามารถการสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มีวัฒนธรรมแบบช่วยเหลือกัน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง มีการสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มไลน์ (Line Group) และโทรศัพท์สอบถามเพื่อให้คำปรึกษาอย่างไม่



เป็นทางการ สอดคล้องกับแนวคิดเกลิยความรู้ของ มิเชล โพลานี (Michael Polanyi) และ อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) อ้างถึงใน ชมสุภัก คุรุชกะ, 2560, หน้า 88-92) ที่ระบุว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงาน โดยแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ตรง ที่แต่ละคนมีอยู่ เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการ ทำงาน การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the job training) การตั้งชุมชนนักปฏิบัติ และการฝึกหัดงาน

1.3 ด้านเทคโนโลยี (Technology) มีการใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านกำลังพล HRIS และ RTAF Super App เพื่อช่วยคัดกรองสิทธิและ ตรวจสอบประวัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Award and Ghaziri (2004 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, หน้า 279) กล่าวว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลา และรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบ บริหารความรู้ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปสุตา พัฒนปฐม (2566) ที่พบว่าข้าราชการและลูกจ้างประจำได้ เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี ตรงตามคุณสมบัติ และตาม กำหนดระยะเวลา โดยสามารถตรวจสอบคุณสมบัติเพื่อเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี 1 คน ใช้ระยะเวลาไม่เกิน 5 นาที ผ่านระบบเว็บ แอปพลิเคชัน (Web Application) แต่ในส่วนของกองทัพอากาศยังมีข้อจำกัดด้าน ความเสถียรของระบบ และอยู่ระหว่างการพัฒนา

1.4 ด้านการวัดผล (Measurement): วัดจากความถูกต้อง ครบถ้วน และทันกำหนดกรอบระยะเวลาในการส่งข้อมูลตามวงรอบที่กำหนด รวมถึงการ



ประเมินหลังการอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Tiwana (2001 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, หน้า 275-276) ได้กล่าวถึงการประเมินการจัดความรู้ว่าเป็นเมตริกสำหรับงานด้านความรู้ (metrics for knowledge work) เป็นการวัดผลประโยชน์ที่ลงทุนจากความรู้ ซึ่งพิจารณาทั้งด้านการเงินและผลกระทบในการแข่งขันของการจัดการความรู้ในธุรกิจนั้น ๆ โดยสามารถใช้การเมตริก (metric) ที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องในอดีต และสามารถนำไปสู่การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้

1.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) มีหน่วยงานหลัก ได้แก่ โครงสร้างงานตามสายการบังคับบัญชา โดยมีผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแผนกเครื่องราชอิสริยาภรณ์และสิทธิ กองการปกครอง สำนักการปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คอยให้คำปรึกษา และเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ (2549 อ้างถึงใน ชมสุภัค ครุฑกะ, 2560, หน้า 293) ที่ระบุปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) เมื่อผู้นำมีภาระงานที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อนจำนวนมาก การหมั่นเวียนตำแหน่งผู้นำ รวมถึงเมื่อผู้นำบางคนมองว่าการจัดการความรู้เป็นงานรอง ส่งผลทำให้การผลักดันนโยบาย KM ชาดช่วง



สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ (2547 อ้างถึงใน ธนัช สังขพันธ์, 2562, หน้า 5-6) “การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร โดยผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรได้”

2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture): ภาระงานประจำที่มีปริมาณมากทำให้เจ้าหน้าที่ขาดเวลาในการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการไม่กล้าสะท้อนปัญหาที่แท้จริง (Feedback) ทำให้การแก้ไขไม่ตรงจุดสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2558, หน้า 164) ที่ระบุว่าองค์กรระบบราชการมักจะไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งกับนโยบายขององค์กรหรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แม้ว่าบางครั้งจะไม่เห็นด้วยก็ตาม สถานการณ์ที่ยอมจำนนเช่นนี้จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

2.3 ด้านเทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศยังอยู่ในช่วงพัฒนา ข้อมูลบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน และความไม่เสถียรของระบบ และอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อความต่อเนื่องในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Nystrom and Starbuck (ดวงเดือน จันทร์เจริญ, 2558, หน้า 162-164) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า ระบบการใช้เทคโนโลยีระบบเดิมเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้ การเชื่อมต่อระบบของหน่วยงานหลาย ๆ หน่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อไม่มีวิธีการมาตรฐานทั่วไปในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ยากที่จะแก้ปัญหาระบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการวัดผล (Measurement) ยังขาดตัวชี้วัด (KPI) ที่เป็นระบบและชัดเจนในทุกขั้นตอน และผู้เข้าอบรมมักไม่แจ้งปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจริง



ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ (2547 อ้างถึงใน ธนัช สังขพันธ์, 2562, หน้า 6) ที่ว่า "องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และองค์กรจะไม่สามารถทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้ องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ตามที่ต้องการ"

2.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และจำนวนวิทยากรไม่เพียงพอ รวมถึงมีการหมุนเวียนกำลังพลทุก ๆ 2-3 ปี ทำให้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรชัย หาญจำปา (2562, หน้า 6) ที่พบว่า "ความรู้มักอยู่ที่ตัวบุคคล เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือมีคำสั่งย้าย ลาออก เปลี่ยนหน้าที่ หรือเกษียณอายุราชการของ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อาจเกิดผลกระทบต่องานและองค์กร"

3 แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ควรส่งเสริมให้ผู้นำสนับสนุนการจัดตั้งทีมงาน KM โดยเฉพาะ สอดคล้องกับแนวคิดของ กัลยารัตน์ ชีระกลชัยกุล (2557, หน้า 138-139 อ้างถึงใน เฉษณี บุตรดำ, 2568, หน้า 26) ที่ให้ทรรศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ จะต้องมีความรู้ที่มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำและพร้อมให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระใน



การทำงานและได้พัฒนาตนเองและกำหนดนโยบายรักษาผู้เชี่ยวชาญไว้ในหน่วยงาน เช่น การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ทดแทนข้าราชการทหาร

3.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในการรับฟัง Feedback และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ผ่านสื่อที่เข้าถึงสะดวก เช่น คลิปวิดีโอสั้นหรือคู่มือดิจิทัลเพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลา เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynold (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 54) ที่ระบุว่า การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและเรียนรู้เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลงานที่ดีขององค์กร เพราะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดวัฒนธรรมร่วมขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรชัย หาญจำปา (2562) ที่พบว่าควรมีการจัดการความรู้เรื่องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบอินโฟกราฟิก คู่มือปฏิบัติงาน ถอดบทเรียนจากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ หรือผู้ที่เคยได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและชัดเจน และจัดโครงการฝึกอบรม ให้ความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้มีสิทธิเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการเสนอขอหรือขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ รวมทั้งเผยแพร่องค์ความรู้เรื่องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เฟซบุ๊ก หรือไลน์ เป็นต้น



3.3 ด้านเทคโนโลยี (Technology) ควรเร่งพัฒนาระบบของพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้สามารถตรวจสอบสิทธิและประมวลผลพยากรณ์ชั้นตราที่จะได้รับสูงขึ้นในอนาคตได้ด้วยตนเองสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynold (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 55) ที่ระบุว่า การนำวิทยาการ คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยให้การกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรชัย หาญจำปา (2562) ที่เห็นว่า ควรระบบฐานข้อมูลการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยและใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงานซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สะดวก รวดเร็ว และมีความคุ้มค่า

3.4 ด้านการวัดผล (Measurement) กำหนดเกณฑ์ประเมินและตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับหน่วยงานจริง และสร้างระบบตอบข้อสงสัยออนไลน์เพื่อรวบรวมปัญหาามาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญญา นันทกุล (2560) ที่ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลงานด้านการจัดการความรู้ เป็นผลสัมฤทธิ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วย เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น และควรจัดให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการส่งเสริมและเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ทำให้ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และการทำงาน อันเป็นพื้นฐานไปสู่การจัดการความรู้ในหน่วยงาน รวมถึงควรมีระบบการติดตาม ประเมินผลการจัดการความรู้เป็นระยะ ๆ



อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึง ความคืบหน้าการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคระหว่างดำเนินการ ตลอดจนควบคุมให้อยู่ในกรอบระยะเวลาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ผลผลิตสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อทดแทนตัวบุคคล และปรับโครงสร้างเส้นทางความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่เพื่อลดอัตราการย้ายสายงาน รวมถึงเสนอให้มีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม มาทดแทนข้าราชการที่ต้องโยกย้ายหมุนเวียนสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002 อ้างถึงใน ดวงเดือน จันท์เจริญ, 2558, หน้า 159) ในการลดระบบราชการ และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านนโยบาย กองทัพอากาศควรมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ออนไลน์ด้านสิทธิกำลังพลและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อให้กำลังพลปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และข้าราชการกองทัพอากาศสามารถเข้าถึงความรู้เรื่องเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทั้งด้านเวลา และด้านระยะการเดินทางในการเข้ามาศึกษาที่กรมกำลังพลทหารอากาศเพียงสถานที่เดียว รวมถึงพิจารณาให้มีการบรรจุ “ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” ทดแทนการบรรจุข้าราชการในการตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่สามารถอยู่ในตำแหน่งเดิมและมีการเติบโตในสายงานได้ ส่งผลให้การ



จัดการความรู้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดตอนจากสาเหตุการโยกย้ายตำแหน่ง

1.2 ด้านการปฏิบัติงาน กองทัพอากาศควรมีการพัฒนา ระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดและระบบการประเมินผลการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น อัตราความผิดพลาดของเอกสารที่ลดลงจากการเข้าร่วมกิจกรรม KM ทุกหน่วยราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศสามารถส่งข้อมูลการเสนอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ทันตามกำหนดกรอบเวลาที่กำหนด เป็นต้น รวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านกำลังพลให้มีข้อมูลที่ทันสมัย และสามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) เป็นต้น เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติผู้เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วนตามหลักเกณฑ์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้วิจัยควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานสังกัดกองทัพอากาศในส่วนกลางพื้นที่กรุงเทพมหานคร และหน่วยงาน ณ ที่ตั้งต่างจังหวัด กองบินต่างๆ และโรงเรียนการบิน ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในสังกัดและนอกสังกัดกระทรวงกลาโหมเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดกับกองทัพอากาศ



2.2 ผู้วิจัยควรมีการศึกษา วิจัย และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ในด้านสิทธิของกำลังพลอื่น ๆ รวมถึงพัฒนาต่อยอดรูปแบบการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์สู่ระบบออนไลน์ เพื่อให้ข้าราชการกองทัพอากาศจะที่สามารถตรวจสอบสิทธิในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์รวมถึงยื่นหลักฐานประกอบการพิจารณาได้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์

เอกสารอ้างอิง

- เกษณี บุตรดำ. (2568). *หลักการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชมสุภักดิ์ ตรีชุกะ. (2560). *หลักการจัดการความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2558). *หลักการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ธนัช สังขพันธ์. (2562). *การจัดการองค์ความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้าง โรงงานเภสัชกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ปสุตา พัฒนปฐม. (2566). *การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บฐานข้อมูลการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์. รายงานการศึกษา (Individual Study), สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.*
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546). *ราชกิจจานุเบกษา, 120(100ก), 4.*



- เพ็ญนภา นันทกุล. (2560). การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ: กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการจัดหางาน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือกและเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย พ.ศ. 2564. (2564). ราชกิจจานุเบกษา, 138(245), 1–8.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วัชรชัย หาญจำปา. (2562). การจัดการความรู้ของระบบราชการไทย กรณีศึกษา การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วันชัย ปานจันทร์. (2564). หลักการการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สัมภาษณ์

- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 6.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 7.



- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มกราคม, 7.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มกราคม, 7.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มกราคม, 9.