

แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระแทรคเตอร์

Guidelines for Developing Knowledge Management to Enhance Organizational Management Effectiveness: A Case Study of Jiratractor Limited Partnership

ชัยศรีณย์ จิระภาค¹ และ จรัชวรณ ฉันทรัตน์²

Chaisarun Jirapak^{1*} and Jaratchawan Chantarat²

บทคัดย่อ

ห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระแทรคเตอร์ เป็นธุรกิจครอบครัวด้านจำหน่ายอะไหล่เครื่องจักรกลการเกษตรที่พึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคลและการถ่ายทอดความรู้แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการฟื้นฟูการดำเนินงานหลังสถานการณ์น้ำท่วม งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) และระดับมาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร (OME)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-เมษายน พ.ศ. 2568 ในช่วงฟื้นฟูการดำเนินงานหลังสถานการณ์น้ำท่วม ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานขายอะไหล่ จำนวน 12 คน และการสังเกตการทำงานของพนักงานขายอะไหล่ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาการเข้าถึง การใช้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับ SWOT Analysis, Fishbone Diagram และ TOWS Matrix

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมีจุดเด่นด้านความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการช่วยเหลือกันภายในองค์กร แต่ความรู้สำคัญยังคงกระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารและพนักงานอาวุโส รวมถึงขาดมาตรฐานกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการพึ่งพาบุคคลในระดับสูง ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ ควบคู่กับการกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงาน เพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้และเพิ่มความต่อเนื่องในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน, ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้, มาตรฐานกระบวนการทำงาน, ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร, ธุรกิจครอบครัว

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

² อาจารย์ ดร. สาขาการประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

* ผู้ประสานงานนิพนธ์ e-mail : chaisarun.jira@gmail.com

Abstract

Jiratractor Limited Partnership is a family-owned business specializing in agricultural machinery spare parts distribution. The organization relies heavily on tacit knowledge and informal knowledge transfer, which may affect organizational continuity and management effectiveness, particularly during the post-flood operational recovery period. This research aimed to examine Sustainability Organizational Culture (SOC), Knowledge Management Capability (KMC), and Standardization of Work Process (SWP) that affect Organizational Management Effectiveness (OME).

This study employed a qualitative case study approach. Data were collected between January and April 2025 during the post-flood operational recovery period through in-depth interviews with 12 participants, including executives, managers, and spare parts sales staff, as well as workplace observations of 9 spare parts sales staff. The study focused on knowledge access, utilization, and knowledge-sharing practices within the organization. Content Analysis was employed in conjunction with strategic analysis tools, including SWOT Analysis, Fishbone Diagram, and TOWS Matrix.

The findings revealed that the organization demonstrated strengths in interpersonal relationships, trust, and a culture of collaboration, which supported teamwork and customer service. However, critical knowledge remained concentrated among executives and senior staff and was transferred primarily through informal practices. In addition, the organization lacked clearly standardized work processes, resulting in a high level of dependence on individuals. Therefore, the organization should develop a knowledge management system alongside standardized work processes to support knowledge transfer, reduce dependence on tacit knowledge, and enhance sustainable operational continuity.

Keywords: Sustainability Organizational Culture, Knowledge Management Capability, Standardization of Work Process, Organizational Management Effectiveness, Family Business

บทนำ

ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค ส่งผลให้องค์กร โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจครอบครัว ต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว โดย SMEs มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 42 ของ GDP ประเทศไทย และกว่าร้อยละ 80 ของการจ้างงานในประเทศ (OECD, 2018; Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2019) ภายใต้สภาวะการแข่งขันและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (OECD, 2026) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านการจัดการองค์ความรู้ การถ่ายทอดงาน และการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคลของผู้บริหารหรือพนักงานอาวุโส ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว (Sripongpun et al., 2022)

ห้วงพื้นที่ส่วนจำกัดจิริระแทรกเตอร์ เป็นธุรกิจครอบครัวด้านจำหน่ายอะไหล่รถแทรกเตอร์และเครื่องจักรกลการเกษตรในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยการดำเนินงานยังอาศัยความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้บริหารและพนักงานอาวุโสเป็นหลัก ทั้งด้านการให้บริการลูกค้า การเลือกสินค้า และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสะท้อนความเสี่ยงจากการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคลและข้อจำกัดในการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966)

ในด้านอุตสาหกรรม ตลาดเครื่องจักรกลการเกษตรไทยมีแนวโน้มกลับมาฟื้นตัวในช่วงปี พ.ศ. 2567–2569 และคาดว่าจะเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.0–4.0 ต่อปี โดยมีมูลค่าตลาดประมาณ 158.5–171.0 พันล้านบาท (เสาวโรจนสุข, 2024) ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาสถานการณ์ภายในองค์กร พบว่า การให้บริการลูกค้า และการตัดสินใจยังคงกระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารและพนักงานอาวุโส ขณะที่พนักงานขายอะไหล่ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างครบวงจรด้วยตนเอง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ อีกทั้งองค์กรยังอยู่ในช่วงฟื้นฟูหลังเหตุการณ์น้ำท่วม ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้และมาตรฐานกระบวนการทำงานภายในองค์กร

แม้ว่าจะมีงานวิจัยด้านการจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาองค์กรจำนวนมาก แต่การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในบริบทธุรกิจครอบครัวไทย โดยเฉพาะธุรกิจด้านอะไหล่และเครื่องจักรกลการเกษตร ยังมีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงยังขาดการศึกษาที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) ความสามารถด้านการจัดการองค์ความรู้ (KMC) และมาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) ร่วมกัน เพื่ออธิบายผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (OME)

ดังนั้น การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานกระบวนการทำงานของห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระแทรกเตอร์ จึงมีความสำคัญต่อการลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งอธิบายบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) และมาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร (OME)

ในด้านวัฒนธรรมองค์กร Schein (2010) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ขณะที่ Cameron and Quinn (2011) และ Hofstede (1991) ชี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปรับตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่วน Lozano (2012), Ketprapakorn and Kantabutra (2019) และ Assoratgoon and Kantabutra (2023) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนเกิดจากผู้นำ ความร่วมมือ และความยืดหยุ่นขององค์กร

ในด้านความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ Polanyi (1966) แบ่งองค์ความรู้ออกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ขณะที่ Nonaka and Takeuchi (1995) เสนอแนวคิด SECI Model สำหรับการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ Davenport and Prusak (1998) และ Wiig (1997) อธิบายว่า การจัดการองค์ความรู้ควรครอบคลุมการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ส่วน Feng et al. (2022), Idrees et al. (2022) และ Zhou (2023) ชี้ว่า KMC มีบทบาทต่อความคล่องตัวและประสิทธิผลขององค์กร

สำหรับมาตรฐานกระบวนการทำงาน Deming (1986) อธิบายว่า การกำหนดมาตรฐานและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ขณะที่ Goel et al. (2023) และ Islam and Shamsuddin (2024) ระบุว่า มาตรฐานกระบวนการทำงานช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ในด้านประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร Quinn and Rohrbaugh (1983) อธิบายว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลต้องสร้างสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและความเป็นระบบ ขณะที่ Peters and Waterman (1982) และ Lin and Weihua (2023) ชี้ว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากการบูรณาการของหลายปัจจัย ทั้งบุคลากร กระบวนการทำงาน และระบบข้อมูล

สำหรับบริบทธุรกิจครอบครัว Tagiuri and Davis (1996) เสนอแนวคิด Three-Circle Model เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ความเป็นเจ้าของ และการบริหารจัดการองค์กร ขณะที่ Astrachan

and Shanker (2003) อธิบายว่า ธุรกิจครอบครัวมักเผชิญความท้าทายด้านความต่อเนื่องของธุรกิจและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน ความสามารถด้านการจัดการองค์ความรู้ และมาตรฐานกระบวนการทำงาน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจครอบครัวที่ยังพึ่งพาความรู้เชิงประสบการณ์และการถ่ายทอดองค์ความรู้แบบไม่เป็นทางการ ดังนั้น การพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ควบคู่กับมาตรฐานกระบวนการทำงาน จึงมีความสำคัญต่อการลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคลและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) และมาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) ในห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระแตรเคเตอร์
- 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ SOC, KMC, และ SWP ที่มีต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (OME)
- 3) เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้และมาตรฐานกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) ของห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระแตรเคเตอร์ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการองค์ความรู้และกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยมุ่งอธิบายบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร (SOC) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) และมาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (OME)

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้การเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหาร 2 คน และผู้จัดการ 1 คน ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและมีความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เลือกพนักงานขายอะไหล่จำนวน 9 คน เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสังเกตการทำงานเชิงความรู้ เพื่อสะท้อนภาพการทำงานจริงในระดับปฏิบัติการ

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ 2 วิธีหลัก ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตการทำงานเชิงความรู้ (Knowledge-based Observation) โดยการสัมภาษณ์มุ่งศึกษามุมมองของผู้บริหารและผู้จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานและการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ส่วนการสังเกตมุ่งศึกษา

พฤติกรรมด้านการเข้าถึงความรู้ การใช้ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานที่สะท้อนระดับความเป็นมาตรฐานของกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลดำเนินการในช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการฟื้นฟูจากเหตุการณ์น้ำท่วม ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและภาระหน้าที่ของพนักงาน

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และแบบสังเกตการทำงานเชิงความรู้ (Knowledge-based Observation) ซึ่งออกแบบให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย แบบสัมภาษณ์ใช้คำถามปลายเปิดที่ครอบคลุมประเด็นด้าน SOC, KMC, SWP และ OME เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายประสบการณ์และมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ส่วนแบบสังเกตใช้บันทึกพฤติกรรมด้านการเข้าถึงความรู้ การใช้ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และลักษณะการทำงานที่สะท้อนระดับมาตรฐานของกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้บันทึกภาคสนาม (Field Notes) เพื่อประกอบการวิเคราะห์เชิงลึก

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการสังเกตมาถอดความ ตรวจสอบความถูกต้อง และกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) ก่อนจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็น SOC, KMC, SWP และ OME ในด้านการจัดการองค์ความรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิด Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ของ Polanyi (1966) ร่วมกับ SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi (1995) เพื่อใช้ในการตีความพฤติกรรมการเรียนรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงตีความร่วมกับกรอบแนวคิดทางทฤษฎี และประมวลผลเชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis, Fishbone Diagram (Cause and Effect Diagram) และ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระเทรดเดอร์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้จัดการ จำนวน 3 คน และการสังเกตการทำงานเชิงความรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 9 คน สามารถสรุปประเด็นสำคัญตามกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) มาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) และประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร (OME) ได้ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC)

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการทำงานของพนักงาน พบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมแบบธุรกิจครอบครัวที่เน้นความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความเป็นกันเอง ซึ่งเอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการให้บริการลูกค้า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานและการช่วยเหลือกันภายในทีม ส่งผลให้การทำงานโดยรวมมีความคล่องตัว

อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตการทำงานจริงพบว่า วัฒนธรรมดังกล่าวยังอยู่ในลักษณะไม่เป็นระบบ โดยการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสั่งการหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหารและพนักงานอาวุโส มากกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ความรู้ยังกระจุกตัวอยู่ที่บุคคลสำคัญ และการถ่ายทอดความรู้เกิดขึ้นในระดับบุคคลมากกว่าระดับองค์กรดังที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจากการสังเกตการทำงานเชิงความรู้

รหัสพนักงาน	มีการพูดคุย/ สอบถามระหว่าง ทำงาน	ขอความช่วยเหลือ เมื่อมีปัญหา	แหล่งที่มาของ ความช่วยเหลือ	ลักษณะการ สื่อสารระหว่าง กัน
JTR001	✓	✗	-	สั่งการ
JTR002	✓	✓	พนักงานอาวุโส	สั่งการ/พูดคุย กันทั่วไป
JTR003	✓	✓	ผู้บริหาร	สั่งการ/แนะนำ
JTR004	✗	✓	พนักงานอาวุโส/ ผู้บริหาร	สั่งการ/แนะนำ
JTR005	✓	✓	พนักงานอาวุโส/ ผู้บริหาร	สั่งการ/แนะนำ
JTR006	✓	✓	พนักงานอาวุโส/ เพื่อนร่วมงาน	สั่งการ/ แนะนำ/พูดคุย กันทั่วไป
JTR007	✓	✓	พนักงานอาวุโส/ เพื่อนร่วมงาน	แนะนำ/พูดคุย กันทั่วไป
JTR008	✓	✗	-	พูดคุยกันทั่วไป
JTR009	✓	✗	-	พูดคุยกันทั่วไป

จากตารางที่ 1 พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะไม่เป็นทางการและเน้นการสั่งการเป็นหลัก สะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรจะมีจุดแข็งด้านความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่ดี แต่ยังคงขาดกลไกที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

2) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Capability: KMC)

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการพบว่า องค์กรมีการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นหลัก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารและพนักงานอาวุโส ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลสินค้า การวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจในการขาย สอดคล้องกับการสังเกตการทำงานที่พบว่า กระบวนการเข้าถึงและใช้ความรู้ (knowledge access และ application) ของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากการสอบถามผู้มีประสบการณ์มากกว่า การใช้แหล่งความรู้ที่เป็นระบบ ส่งผลให้การดำเนินงานมีลักษณะพึ่งพาบุคคลเป็นสำคัญ

ในระดับปฏิบัติการ พบว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือข้อมูลที่ได้รับได้ แต่ยังมีข้อจำกัดในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องใช้การวิเคราะห์หรือการตัดสินใจ ขณะเดียวกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันยังมีจำกัด และการจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจดจำจากประสบการณ์หรือการใช้เอกสารเฉพาะกิจ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปความสามารถด้านการจัดการองค์ความรู้ (KMC) ของพนักงานขายอะไหล่

รหัสพนักงาน	การเข้าถึง ความรู้ (Access)	การใช้ความรู้ (Application)	การ แลกเปลี่ยน ความรู้ (Sharing)	การจัดเก็บ ความรู้ (Storage)	การแก้ปัญหา (Problem Solving)
JTR001	สูง (พึ่งตนเอง)	สูง	ต่ำ	ใช้ซ้ำ/ ไม่บันทึก	สูง (คิดเองได้)
JTR002	ต่ำ (พึ่งคนอื่น)	ปานกลาง	ปานกลาง	เริ่มใหม่/ ไม่บันทึก	ปานกลาง
JTR003	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	เริ่มใหม่/ ไม่บันทึก	ต่ำ
JTR004	สูง	สูง	ปานกลาง	เริ่มใหม่/ ไม่บันทึก	ต่ำ
JTR005	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	เริ่มใหม่/ ไม่บันทึก	ต่ำ
JTR006	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	เริ่มใหม่/ ไม่บันทึก	ต่ำ
JTR007	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	เริ่มใหม่/ ไม่บันทึก	ต่ำ
JTR008	สูง (พึ่งตนเอง)	ต่ำ	ต่ำ	ใช้ซ้ำ/ ไม่บันทึก	สูง
JTR009	สูง (พึ่งตนเอง)	ต่ำ	ต่ำ	ใช้ซ้ำ/ ไม่บันทึก	สูง

ดังแสดงในตารางที่ 2 พบว่า ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยพนักงานที่มีประสบการณ์สูงสามารถเข้าถึงและใช้ความรู้ได้ด้วยตนเอง ขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ยังคงพึ่งพาการขอคำแนะนำจากผู้อื่น นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนและการจัดเก็บความรู้ยังอยู่ในระดับ

จำกัด โดยไม่มีการบันทึกความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความรู้ไม่สามารถต่อยอดในระดับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

3) ความเป็นมาตรฐานของกระบวนการทำงาน (Standardization of Work Process: SWP)

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรมีแนวทางการทำงานและการแบ่งหน้าที่ที่ค่อนข้างชัดเจนในภาพรวม แต่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับองค์กร โดยพนักงานแต่ละคนยังคงปฏิบัติงานตามประสบการณ์และความถนัดของตนเอง ส่งผลให้การทำงานมีความยืดหยุ่น แต่ขาดความสม่ำเสมอ และแม้จะมีเครื่องมืออย่างหนังสือพอร์ท แต่ยังไม่คู่มือหรือแนวทางการทำงานที่เป็นระบบ

สอดคล้องกับการสังเกตที่พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยรูปแบบการทำงานขึ้นอยู่กับประสบการณ์เป็นหลัก ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุประดับความเป็นมาตรฐานของกระบวนการทำงานของพนักงานขายอะไหล่

รหัสพนักงาน	มีขั้นตอนการทำงานเหมือนกันหรือไม่	แหล่งที่มาการเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน	ลักษณะการปฏิบัติงาน
JTR001	✗	ผู้บริหาร/ประสบการณ์ส่วนบุคคล	คิดเอง/แนะนำคนอื่น ๆ ได้
JTR002	✗	ผู้บริหาร/พนักงานอาวุโส	ตามคำสั่ง
JTR003	✗	ผู้บริหาร/พนักงานอาวุโส/เพื่อนร่วมงาน	ตามคำสั่ง
JTR004	✗	ผู้บริหาร/พนักงานอาวุโส	คิดเอง/ตามคำสั่ง
JTR005	✗	ผู้บริหาร/เพื่อนร่วมงาน	ตามคำสั่ง
JTR006	✗	ผู้บริหาร	ตามคำสั่ง
JTR007	✗	เพื่อนร่วมงาน	ตามคำสั่ง
JTR008	✗	ประสบการณ์ส่วนบุคคล	คิดเอง
JTR009	✗	ประสบการณ์ส่วนบุคคล	คิดเอง

จากตารางพบว่า การเรียนรู้และการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหาร พนักงานอาวุโส หรือประสบการณ์ส่วนบุคคล ทำให้รูปแบบการทำงานแตกต่างกัน และเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานได้ โดยสรุป องค์กรมีโครงสร้างระบบ แต่ยังขาดการพัฒนาให้เป็นมาตรฐานที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทั้งองค์กร

4) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management Effectiveness: OME)

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการทำงานของพนักงานขายอะไหล่ พบว่า องค์กรสามารถดำเนินงานได้ในระดับที่ดี โดยเฉพาะด้านการให้บริการลูกค้า ทั้งความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานยังขึ้นอยู่กับปริมาณลูกค้า ภาระงาน และประสบการณ์ของบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา อีกทั้งรูปแบบการทำงานยังอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าการพัฒนากระบวนการหรือกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

ในด้านการปฏิบัติงาน พบว่า การให้บริการมีความคล่องตัวเมื่อพนักงานอาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์เป็นผู้ดำเนินงานหลัก แต่พนักงานระดับปฏิบัติการยังคงพึ่งพาการสั่งการหรือคำแนะนำจากบุคคลสำคัญ ส่งผลให้การดำเนินงานยังมีลักษณะพึ่งพาบุคคล (person-based) มากกว่าการพึ่งพาระบบ (system-based) ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

5) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis พบว่า องค์กรมีจุดแข็งด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ประสิทธิภาพของผู้บริหารและพนักงานอาวุโส รวมถึงความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังมีข้อจำกัดด้านการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล การขาดระบบจัดเก็บองค์ความรู้ และการขาดมาตรฐานกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ขณะที่ปัจจัยภายนอกสะท้อนถึงโอกาสจากการเติบโตของอุตสาหกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี แต่ยังมีอุปสรรคจากสถานะเศรษฐกิจ การแข่งขัน และภาระงานที่เพิ่มขึ้นหลังสถานการณ์น้ำท่วม

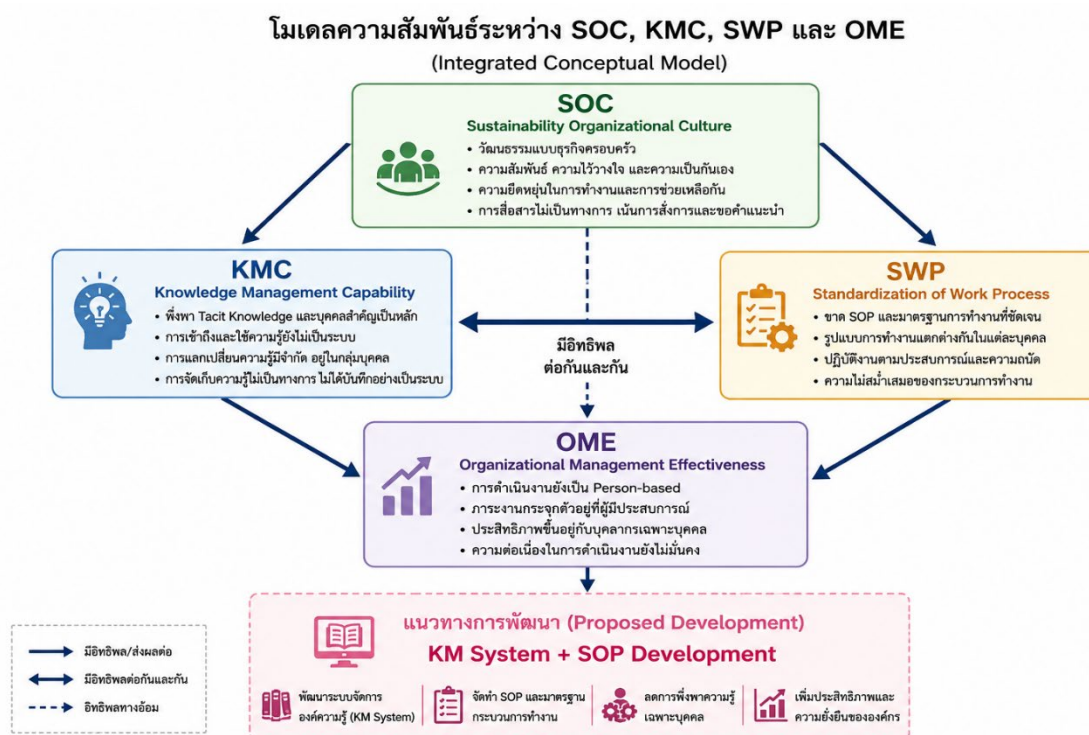
นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเชิงลึก พบว่า ปัญหาหลักเกิดจากการพึ่งพาผู้บริหารและพนักงานอาวุโส การถ่ายทอดองค์ความรู้แบบไม่เป็นทางการ และการขาดมาตรฐานกระบวนการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานยังคงพึ่งพาบุคคลมากกว่าระบบ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ร่วมกับ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ควบคู่กับการกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงาน เพื่อช่วยลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคลและเพิ่มความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

6) การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง SOC, KMC, SWP และ OME

ข้อจำกัดด้านการจัดการองค์ความรู้ส่งผลต่อระดับความเป็นมาตรฐานของกระบวนการทำงาน (SWP) ทำให้พนักงานแต่ละคนมีรูปแบบการทำงานแตกต่างกัน และยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบวงจรในบางสถานการณ์ ขณะเดียวกัน การขาดระบบจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ชัดเจน ยังส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรพึ่งพาบุคคลมากกว่าระบบ ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (OME) ในระยะยาว

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่า การพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ร่วมกับการกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงาน จะเป็นกลไกสำคัญในการลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล เพิ่มความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในบริบทของธุรกิจครอบครัว โดยสามารถสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง SOC , KMC , SWP และ OME

สรุปและอภิปรายผล

สรุป

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการจัดการองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรของห้างหุ้นส่วนจำกัดจิระเทรดเดอร์ โดยวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) มาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) และประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร (OME) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีจุดแข็งด้านความสัมพันธ์ภายใน ความเชี่ยวชาญของพนักงาน และความเชื่อมั่นจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล (Tacit Knowledge) การขาดระบบการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรม และการไม่มีมาตรฐานกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความล่าช้า ความไม่สม่ำเสมอ และความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ในระยะยาว

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis, Fishbone Diagram และ TOWS Matrix สามารถสังเคราะห์แนวทางพัฒนาองค์กรได้ โดยแนวทางที่เหมาะสมที่สุดคือการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างการพัฒนามาตรฐานกระบวนการทำงาน (Standardization) และการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยี (AI-based KM System) ซึ่งช่วยให้การทำงานมีความเป็นระบบและสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแผนดำเนินงานระยะเวลา 6 เดือน ครอบคลุมการพัฒนา SOP การจัดเก็บองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาบุคคล และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาในด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (SOC) พบว่า องค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมแบบครอบครัวที่เน้นความใกล้ชิด ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถประสานงานและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว แม้จะยังขาดมาตรฐานกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ สะท้อนว่า “ความสัมพันธ์” และ “ความไว้วางใจ” ภายในองค์กรทำหน้าที่ทดแทนระบบที่เป็นทางการในบางส่วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้าน Social Capital และ Ketprapakorn and Kantabutra (2019) ที่อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทต่อการสนับสนุนความร่วมมือและการดำเนินงานขององค์กร

ในด้านความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ (KMC) พบว่า องค์กรยังคงพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล (Tacit Knowledge) จากพนักงานอาวุโสเป็นหลัก และยังไม่มีระบบจัดเก็บหรือถ่ายทอดความรู้อย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานขายอะไหล่เข้าถึงความรู้ได้จำกัด อย่างไรก็ตาม องค์กรยังสามารถดำเนินงานได้จากการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงและการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่อาศัยประสบการณ์และความคุ้นเคยในการทำงานร่วมกัน แม้จะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องขององค์ความรู้และการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Feng et al. (2022)

สำหรับด้านมาตรฐานกระบวนการทำงาน (SWP) พบว่า หลายขั้นตอนยังไม่มีแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้รูปแบบการทำงานแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม องค์กรยังสามารถดำเนินงานได้จากประสบการณ์ ความยืดหยุ่น และความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวสามารถช่วยชดเชยข้อจำกัดด้านมาตรฐานกระบวนการทำงานได้ในระดับหนึ่ง แต่การพึ่งพาความสามารถเฉพาะบุคคลมากเกินไปอาจเพิ่มความเสี่ยงต่อความผิดพลาดและปัญหาในการถ่ายทอดงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ Islam and Shamsuddin (2024)

ในด้านประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร (OME) พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้เกิดจากระบบงานเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากร ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงทำให้องค์กรยังสามารถรักษาระดับการดำเนินงานได้ แม้จะมีข้อจำกัดด้านระบบการจัดการองค์ความรู้และมาตรฐานกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม หากองค์กรยังคงพึ่งพาความสัมพันธ์และประสบการณ์เฉพาะบุคคลเป็นหลัก โดยไม่มีระบบรองรับที่ชัดเจน อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับ Lin and Weihua (2023)

จากการอภิปรายผลทั้ง 4 ประเด็น สามารถสรุปได้ว่า แม้องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้จากความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมแบบครอบครัวที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน แต่โครงสร้าง

การดำเนินงานยังคงพึ่งพาบุคคลมากกว่าระบบ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการพัฒนาโดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งนำไปสู่กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างการพัฒนามาตรฐานกระบวนการทำงาน (SOP) และระบบการจัดการองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยี เพื่อช่วยลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคลและเพิ่มความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างนี้

การศึกษาค้างนี้มีข้อจำกัดสำคัญในด้านระยะเวลาและบริบทขององค์กร โดยผู้วิจัยไม่สามารถสัมภาษณ์พนักงานทุกระดับได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับองค์กรอยู่ในช่วงฟื้นฟูภายหลังเหตุการณ์น้ำท่วม ส่งผลให้พนักงานมีภาระงานเพิ่มขึ้นและไม่สามารถให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยจึงปรับรูปแบบการเก็บข้อมูลโดยเน้นการสังเกตการทำงานเชิงความรู้ควบคู่กับการสัมภาษณ์ เพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อการดำเนินงานและยังคงสะท้อนสภาพจริงขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการวางแผนระยะเวลาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ยืดหยุ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและมีความลึกมากยิ่งขึ้น

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

สำหรับการศึกษาค้างในครั้งต่อไป ควรมีการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากพนักงานในทุกระดับอย่างครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้สามารถเข้าใจมุมมอง ประสบการณ์ และปัญหาในการทำงานได้อย่างรอบด้าน นอกจากนี้ ควรมีการติดตามผล (Follow-up Study) ภายหลังจากนำแนวทางไปปรับใช้จริงในองค์กร เพื่อประเมินประสิทธิผลของระบบการจัดการองค์ความรู้และมาตรฐานกระบวนการทำงานในระยะยาว

อีกทั้ง การศึกษาค้างต่อไปอาจขยายขอบเขตไปสู่การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน เพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติในระดับอุตสาหกรรมได้ รวมถึงควรศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI หรือระบบดิจิทัลด้านการจัดการข้อมูล เพื่อสนับสนุนการพัฒนาแนวทางการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรในอนาคต

บรรณานุกรม

เสาวโรจน์สุข, ช. (2024). แนวโน้มธุรกิจอุตสาหกรรมปี 2567-2569: อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตร.

วิจัยกรุงศรี. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/agriculture/agricultural-machinery/io/agriculture-machinery-2024-2026>

- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
<https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., & Zhang, K. (2022). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism. *Sustainability*, 14(8), 4577.
<https://doi.org/10.3390/su14084577>
- Goel, K., Bandara, W., & Gable, G. (2023). Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75.
<https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Idrees, H., Hynek, J., Xu, J., Akbar, A., & Jabeen, S. (2022). Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, Volume 13 - 2022.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950054>
- Islam, M. S., & Shamsuddin, A. (2024). Work Standardization in Lean Manufacturing for Improvement of Production Line Performance in SME. *Malaysian Journal on Composites Science and Manufacturing*, 13(1), 68–81.
<https://doi.org/10.37934/mjcs.13.1.6881>
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Culture Development for Sustainable SMEs: Toward a Behavioral Theory. *Sustainability*, 11(9), 2629.
<https://doi.org/10.3390/su11092629>
- Lin, Q., & Weihua, Y. (2023). Organizational Management Effectiveness and Integrated Management Systems. *Proceedings of the 2023 International Conference on*

- Management and Information Systems*, 45–52. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-224-8_43
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.003.0002>
- OECD. (2018). *Multi-dimensional Review of Thailand Volume 1: Initial Assessment*. <https://www.oecd.org>
- OECD. (2026). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/075d8058-en>
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2019). *White Paper on MSMEs 2019*. <https://www.sme.go.th>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday & Company.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sripongpun, K., Tirasawasdichai, T., & Wongadisai, W. (2022). Knowledge Management and Sustainability in Family Business SMEs. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 245–260.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- Zhou, S. (2023). Organizational learning, knowledge management capability and organizational innovation performance: Basis for learning organizational framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(6), 127–140. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1073>