

การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรม
จังหวัดสมุทรปราการ*

Knowledge management in working place: A case study of Samut Prakan
provincial cultural office

ชาติชาย ไชยจิตต์**

Chatchai Chaijit

6614830057@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ (2) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ และ (3) แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และสัมภาษณ์ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จะมุ่งเน้นไปที่การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณี ศิลปะการแสดง ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม และระเบียบปฏิบัติราชการต่างๆ ปัญหาและอุปสรรคแบ่งเป็น 5 ประเด็น คือ 1) ปัญหาด้านบุคลากร 2) ปัญหาด้านระบบและกระบวนการ 3) ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน 4) ปัญหาด้านงบประมาณ 5) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคคือ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ กำหนดแผนงานและงบประมาณที่ชัดเจน สร้างระบบแรงจูงใจและการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ พัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร ต้องมีนโยบายให้ทุกคนจัดทำคู่มือการทำงานของตนเอง ทุกคนต้องมีการเผยแพร่องค์ความรู้ให้ประชาชนภายนอกได้รับรู้ รวมทั้งควรลดภาระงานของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ เพื่อให้มีเวลาเพียงพอในการจัดการความรู้ของสำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; สถานที่ทำงาน; สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

Keyword : Knowledge management; Working place; Samut Prakan provincial cultural office

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

จากการปฏิรูประบบราชการไทยปี พ.ศ. 2545 ได้พยายามสนับสนุนและผลักดันการปฏิรูปปรับเปลี่ยนระบบราชการโดยการนำแนวความคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้บนฐานความเชื่อที่ว่าหากประเทศมีการบริหารจัดการที่ดีจะนำมาสู่ความเจริญก้าวหน้าของประเทศและประโยชน์สุขแก่ประชาชนจึงได้มีการนำ แนวความคิดต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักคุณภาพ หลักคุณภาพ หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสหลักนิติรัฐ นิติธรรม เป็นต้น มาบรรจุไว้ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นมาตราที่กำหนดกรอบความคิดกว้างๆ ในการบริหารราชการแผ่นดินสมัยใหม่ที่เน้นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและการบริหารงานแนวใหม่ ต่อมาเมื่อมีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาขยายรายละเอียดกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการโดยตราในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดแบบแผนสำหรับบริหารราชการกับวิธีการดำเนินการกิจซึ่งส่วนราชการต่างๆ ได้ยึดถือปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวซึ่งประเด็นเรื่อง Knowledge Management (การจัดการความรู้) นั้น ได้ปรากฏอยู่ที่หมวด 3 มาตรา 11 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลังจากนั้นคณะรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญและต้องการให้เรื่อง Knowledge Management (การจัดการความรู้) และ Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้) มีความชัดเจนมากขึ้นจึงมีมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 ในเรื่องการพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาระบบราชการ และดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ภูมิปัญญาการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, หน้า 1-2)

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ดำเนินการกิจในการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จัดทำยุทธศาสตร์ทางวัฒนธรรม เฝ้าระวังการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรม และดำเนินการกิจเกี่ยวกับพิธีการศพที่ได้รับพระราชทานในเขตจังหวัด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ดำเนินการกิจอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี การองค์ความรู้จัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรการจัดการความรู้ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหน่วยงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญ อันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการถือเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการและศึกษาปัญหา

และอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการเพื่อพัฒนาสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะมากยิ่งขึ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และสัมภาษณ์ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 10 คน

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ประกอบด้วย บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง Purposive หรือ Judgmental sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งพิจารณาจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำนวนรวม 10 คน ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 1 คน

2.2 เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการการพัฒนาบุคลากร การรวบรวมองค์ความรู้ หรือการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 9 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์ที่อยู่ระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ดังนั้น แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์แบบนี้ จึงมักไม่มีรูปแบบที่แน่นอน แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถามและการกำหนดประเด็นคำถาม (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51) โดยผู้วิจัยจะมีแนวคำถามไว้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์บ้าง แต่ไม่ได้ทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยเกิดความยืดหยุ่นในการตั้งคำถาม (จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย, 2558, หน้า 17)

แนวคำถามของแบบสัมภาษณ์ได้มาจากการศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 อ้างถึงใน อาทิตยา คงเมือง, 2566, หน้า 17 - 18) แล้วนำมาสร้างแนวคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อ 1 - 3 ได้แก่

- 1) การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ
- 2) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

3) แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

แต่ไม่กำหนดถ้อยคำและการเรียบเรียงลำดับของคำถามแน่นอนตายตัว ดังนั้น ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์สามารถ ปรับถ้อยคำและการเรียบเรียงลำดับของคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน และบริบทของการสัมภาษณ์จริงในแต่ละกรณี (Patton, 1980, อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี และคณะ, 2556 หน้า 46) โดยกำหนดประเด็นแนวคำถามเป็น 2 ชุด ตามกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผลการวิจัยและอภิปราย

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีดังนี้

1) มีการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผ่านการจัดทำแผนที่ความรู้อันครอบคลุมองค์ความรู้หลักขององค์กร ทั้งในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณี ศิลปะการแสดง ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม และระเบียบปฏิบัติราชการต่างๆ

2) มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากหลากหลายแหล่ง ทั้งจากผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ ประชาชนชาวบ้าน ศิลปินแห่งชาติ การศึกษาจากหน่วยงานต้นแบบ การเข้าร่วมการอบรมสัมมนาทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานวัฒนธรรมในจังหวัดอื่นๆ มีการถอดบทเรียนและองค์ความรู้จากการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด

3) มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บทั้งในรูปแบบเอกสารและดิจิทัล ประกอบด้วยคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานโครงการ เอกสารวิชาการ งานวิจัย ภาพถ่ายกิจกรรม วิดีทัศน์ และสื่อมัลติมีเดียต่างๆ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้ประโยชน์

4) มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ถูกต้องทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5) มีการจัดทำมาตรฐานการเขียนและการใช้ภาษาให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์อยู่เสมอ

6) มีการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้มีการดำเนินการผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งการจัดทำจดหมายข่าว วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสัมมนาวิชาการ และกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร เครือข่ายทางวัฒนธรรม และประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก

7) มีการส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน สร้างนวัตกรรมการทำงาน และต่อยอดองค์ความรู้เดิม มีการติดตามประเมินผลการใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีดังนี้

1) ปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรมีภาระงานประจำมากและต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้จึงทำได้ไม่ต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ ทำให้การจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลในระบบดิจิทัลเป็นไปได้ยากลำบาก บางส่วนยังยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมและไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การพัฒนาระบบการจัดการความรู้เป็นไปอย่างล่าช้า อีกทั้งการโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน องค์ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมไว้อาจสูญหายไปพร้อมกับการย้ายออกของบุคลากร

2) ปัญหาด้านระบบและกระบวนการ พบว่า ยังขาดระบบการจัดเก็บความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร ทำให้ข้อมูลกระจัดกระจายและยากต่อการสืบค้น ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้ขาดแรงจูงใจในการดำเนินงานและไม่สามารถประเมินความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม การขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในทำให้เกิดการทำงานแบบแยกส่วน ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ร่วมกัน

3) ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบดิจิทัล ระบบฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลทำได้ไม่สะดวก

4) ปัญหาด้านงบประมาณ การขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบและจัดกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำและพัฒนาระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็น ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ และไม่เห็นประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจึงเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีดังนี้

1) การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการด้วยการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

2) การวางแผนการดำเนินงานต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง ควรพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

3) การแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรควรเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ผ่านการจัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ พัฒนาระบบพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ สร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างโดดเด่น

4) ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลจากทุกส่วนงาน สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ใช้งานง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึง จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบดิจิทัล

5) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ควรจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริงและการนำไปประยุกต์ใช้ในงานประจำ สร้างคู่มือการใช้งานที่เข้าใจง่ายและมีระบบให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มีปัญหาในการใช้งาน

6) การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและน่าสนใจ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเล่าเรื่องความสำเร็จ การสรุปบทเรียนจากการทำงาน และการศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบ

7) ควรมีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทำงานปกติ ไม่ให้เป็นภาระงานเพิ่มเติม โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ที่สะดวกและไม่ซับซ้อน ส่งเสริมให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานอย่างเป็นรูปธรรม

8) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกก็เป็นแนวทางสำคัญ ทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยอาจทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานวัฒนธรรมในจังหวัดอื่นๆ และเครือข่ายทางวัฒนธรรมต่างๆ

9) ควรมีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยการจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยออกมาอภิปรายมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

จะมุ่งเน้นไปที่การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผ่านการจัดทำแผนที่ความรู้ที่ครอบคลุมองค์ความรู้หลักขององค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณี ศิลปะการแสดง ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมและระเบียบปฏิบัติราชการต่างๆ มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากหลากหลายแหล่ง ทั้งจากผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ ปราชญ์ชาวบ้าน ศิลปินแห่งชาติ การศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบ การเข้าร่วมการอบรมสัมมนาทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานวัฒนธรรมในจังหวัดอื่นๆ มีการถอดบทเรียนและองค์ความรู้จากการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด มีการพัฒนาระบบการจัดเก็บทั้งในรูปแบบเอกสารและดิจิทัล ประกอบด้วยคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานโครงการ เอกสารวิชาการ งานวิจัย ภาพถ่ายกิจกรรม วิดีทัศน์ และสื่อมัลติมีเดียต่างๆ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้ประโยชน์ มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ มีการจัดทำมาตรฐานการเขียนและการใช้ภาษาให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์อยู่เสมอมีการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้มีการดำเนินการผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งการจัดทำจดหมายข่าว วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสัมมนาวิชาการ และกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร เครือข่ายทางวัฒนธรรมและประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวกนอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน สร้างนวัตกรรมการทำงาน และต่อยอดองค์ความรู้เดิม มีการติดตามประเมินผลการใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรในการเป็นองค์กรชั้นนำด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดสมุทรปราการซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 อ้างถึงใน อาทิตยา คงเมือง, 2566, หน้า 17 - 18) 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ (Learning)

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญนภา นันทกุล (2560) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ผลจากการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ได้ปรับปรุงยกระดับกระบวนการดำเนินงานตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

มีทั้งหมด 9 กิจกรรม ได้แก่ การเตรียมการและการปรับพฤติกรรม การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ การติดตามผลสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรูปแบบในการจัดการความรู้ได้แก่

- 1) มีการสำรวจและวิเคราะห์องค์ความรู้ โดยทีมงานจัดการความรู้ร่วมกันสำรวจ วิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญเพื่อเลือกเป็นองค์ความรู้ของกอง
- 2) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น มีระบบการสอนงาน (Coaching หรือ On-the-Job Training) ของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน หรือการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่เคยมีประสบการณ์อย่างมีแบบแผน มีระบบการสอนงาน On-the-Job Training ให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ รวมทั้งข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายให้มีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน
- 3) มีกิจกรรมการแข่งขันความรู้ โดยจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ในเวทีระดับกรม มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเข้าร่วมกิจกรรม
- 4) มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในหน่วยงานโดยเผยแพร่ทางเว็บไซต์ และเผยแพร่ผ่านทางช่องทางอื่นๆ เช่น หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดทำคู่มือเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- 5) มีกระบวนการยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยการให้รางวัลสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่
- 6) มีการติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้ โดยให้ทีมงานจัดการความรู้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้จนกว่าการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKF) ทราบ และเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดได้ทราบโดยทั่วกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปพนวิช เข้มพิลา และ ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในองค์การจากบุคคลสู่บุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์และสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีกระบวนการในการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7. การเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่ายและนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังผลการสัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “การจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผ่านการจัดทำแผนที่ความรู้ ซึ่งครอบคลุมทั้งความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น การจัดการกิจกรรมทางวัฒนธรรม และระเบียบปฏิบัติราชการ มีการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่

การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังมีการจัดเก็บความรู้ทั้งในรูปแบบเอกสารและดิจิทัล เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานโครงการ และสื่อมัลติมีเดียต่างๆ รวมถึงมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งจดหมายข่าว บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรและประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก” (นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

1) ปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรมีภาระงานประจำมากและต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้จึงทำได้ไม่ต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญนภา นันทกุล (2560) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน โดยพบว่า ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปพนวิช เข้มพิลา และ ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า เนื่องจากภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับกำหนดให้มีการจัดทำข้อมูลเพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานในการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณ ส่งผลให้มีปริมาณงานที่มาก ประกอบกับข้อกฎหมายได้กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ เป็นระยะเวลาที่จำกัดภายในปีงบประมาณ ซึ่งเป็นวงจรที่ต่อเนื่อง เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณใหม่ก็ต้องปฏิบัติงานเป็นวงจรรูปแบบเดิม ทำให้บุคลากรไม่มีช่วงเวลาที่สามารถทบทวนหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาหรือคิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงความพร้อมในการร่วมมือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ด้วย ดังผลการสัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “การที่เราไม่สามารถมานั่งจัดเก็บองค์ความรู้ได้อาจจะเนื่องด้วยภาระงานที่ค่อนข้างมากและระเบียบที่เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ และการโยกย้ายของบุคลากรทำให้การสานต่องานไม่ต่อเนื่อง และงบประมาณไม่เพียงพอในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ไม่ได้มีการบังคับที่ชัดเจนให้บุคลากรในหน่วยงานถือปฏิบัติ” (นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568)

2) ปัญหาด้านระบบและกระบวนการ พบว่า ยังขาดระบบการจัดเก็บความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร ทำให้ข้อมูลกระจัดกระจายและยากต่อการสืบค้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญนภา นันทกุล (2560) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน โดยพบว่า ปัญหาด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่ไม่ได้รวบรวมเป็นแฟ้มงานเดียวกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปพนวิช เข้มพิลา และ ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ปัญหาการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างละเอียดในภาพรวม ซึ่งส่วนใหญ่รายละเอียดการปฏิบัติงานเชิงลึก หรือวิธีการปฏิบัติเฉพาะทางจะเป็นการจัดเก็บองค์ความรู้ไว้ในภายในกลุ่มงาน ทั้งในรูปแบบเอกสารหรือตัวบุคคล ทำให้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานของตนเองเป็นไปได้ยาก

อันส่งผลถึงความเข้าใจงานในภาพรวม และกระทบกับการปฏิบัติงานที่มีลักษณะต้องสอดประสานงานกัน มีการจัดทำองค์ความรู้ที่ไม่ครอบคลุมทุกเรื่องของหน่วยงาน ทำให้เสียเวลาค้นหาข้อมูลหรือได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

3) ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบดิจิทัล ระบบฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลทำได้ไม่สะดวก ดังผลการสัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบและจัดกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง” (นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568)

4) ปัญหาด้านงบประมาณ การขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบและจัดกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำและพัฒนาระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผลการสัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบและจัดกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง” (นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568)

5) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ไม่จำเป็น ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ และไม่เห็นประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจึงเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญภา นันทกุล (2560) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน โดยพบว่า ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทำงานเฉพาะตามหน้าที่ของตนเอง จึงไม่เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มากนัก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพนวิษ เข้มพิลา และ สุภัทรา อำนวยสวัสดิ์ (2567) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานมักเกิดปัญหาด้านการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคล เนื่องจากอาจมีความแตกต่างกัน ทางด้านความคิด การยึดติดรูปแบบการปฏิบัติงาน ในลักษณะเดิมที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมา ทำให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเป็นไปไม่ได้โดยลำพัง และล่าช้าหรือแม้แต่มัคบุคคลที่เป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอาจไม่ได้เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ไม่มีประสิทธิภาพ อันกระทบต่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่ควรได้รับการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นที่จะไม่คอยได้เกิดขึ้นตามมาเมื่อสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

1) การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการด้วยการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการบูรณาการการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

2) การวางแผนการดำเนินงานต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง ควรพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

3) การแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรควรเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ผ่านการจัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ พัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ สร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างโดดเด่น

4) ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลจากทุกส่วนงาน สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ใช้งานง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึง จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบดิจิทัล

5) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ควรจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริงและการนำไปประยุกต์ใช้ในงานประจำ สร้างคู่มือการใช้งานที่เข้าใจง่าย และมีระบบให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มีปัญหาในการใช้งาน

6) การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและน่าสนใจ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเล่าเรื่องความสำเร็จ การสรุปบทเรียนจากการทำงาน และการศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบ

7) ควรมีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทำงานปกติ ไม่ให้เป็นภาระงานเพิ่มเติม โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ที่สะดวกและไม่ซับซ้อน ส่งเสริมให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

8) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกก็เป็นแนวทางสำคัญ ทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยอาจทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานวัฒนธรรมในจังหวัดอื่นๆ และเครือข่ายทางวัฒนธรรมต่าง ๆ

9) ควรมีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จากแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ที่กล่าวมาในช่วงต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญภา นันทกุล (2560) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน โดยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งการพัฒนาการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ได้แก่ 1) การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้ผลิตผลงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม 3) การจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ 4) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและชัดเจน 5) มีกระบวนการให้รางวัลและยกย่องชมเชย 6) การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ 7) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดการความรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปพนวิช เข้มพิลา และ ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์ (2567) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) ควรมีการพัฒนากระบวนการสารสนเทศของสำนักงานที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความเสถียร ทันสมัย สามารถใช้งานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น 2) ควรจัดโครงการอบรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ 3) ควรพัฒนารูปแบบคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่สามารถศึกษาได้ง่ายและชัดเจน เข้าใจได้ไม่ยาก อาจมีการนำเอกสารกรณีตัวอย่างในแต่ละกรณีมาประกอบด้วย 4) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อมอบหมายให้ขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ดี

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการดำเนินการในเชิงรุกและครอบคลุมทุกมิติ โดยเริ่มจากการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาว 3-5 ปี ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนดังกล่าวควรระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
2. การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ควรมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มรูปแบบ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ใช้งานง่าย และเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา พัฒนาระบบการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการวิเคราะห์และจัดการข้อมูล

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการและความถนัด จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายทั้งด้านการจัดการความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอีเลิร์นนิง และสนับสนุนการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์

4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ควรส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ และพัฒนาระบบการยกย่องชมเชยที่จูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

5. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือควรขยายไปสู่หน่วยงานภายนอกทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ โดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานวัฒนธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากร ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมทางวัฒนธรรม และขยายผลการดำเนินงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

6. ควรมีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการจัดการความรู้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการพัฒนาระบบ การพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรม และการสร้างเครือข่าย รวมถึงการแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

7. การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ พัฒนาเครื่องมือการประเมินที่มีมาตรฐาน จัดทำรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

8. การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการจัดการความรู้เป็นอีกประเด็นสำคัญ ควรสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมในการทำงาน จัดเวทีนำเสนอผลงานนวัตกรรม และส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปขยายผลในวงกว้าง

เอกสารอ้างอิง

- จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย. (2558). เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. วารสารบัณฑิตศึกษา 12(58), 17.
- ชลิตา ศรมณี และคณะ. (2556). การสร้างนวัตกรรมบริการสาธารณะ โดยองค์การบริหารส่วนตำบล. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบราชการ. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2567 จาก https://indd.rmutsv.ac.th/main/sites/default/files/2KS%20DL_01.pdf
- ปพนวิช เข้มพิลา และศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์. (2567). การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานคร. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์. 7(ฉบับที่ 2), 293 – 331.
- เพ็ญภา นันทกุล. (2560). การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเคราะห์แบบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

อาทิตยา คงเมือง. (2566). การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในอำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สัมภาษณ์ส่วนบุคคล

นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568.

นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568.