

การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

Knowledge Management of The Bangkok Metropolitan

Administration Budget Department

ปพนวิช เข้มพิลา¹ & ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์²

Paphonwit Khempila¹ & Supatra Amnuaysawadi²

Corresponding author: 6514832033@rumail.ru.ac.th

Received: 10/07/67 Revised: 16/07/67 Accepted: 16/07/67

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการจัดการความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

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

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในองค์กรจากบุคคลสู่บุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์และสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีกระบวนการในการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7. การเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย และนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพฯ คือ 1. ปัญหาจากความหลากหลายของบุคลากร ทำให้การจัดการความรู้ที่เหมาะสมแต่ละบุคคลในองค์กรเป็นไปได้ยาก 2. ปัญหาการจัดเก็บและการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างละเอียดในภาพรวม 3. ปัญหาการถ่ายทอดความรู้ที่ยังขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในตัวบุคคล 4. ปัญหาปริมาณงานและระยะเวลา การปฏิบัติที่จำกัด 5. ปัญหาการสื่อสารและการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ และ 6. ปัญหาวัฒนธรรมขององค์กร

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; กรุงเทพมหานคร; สำนักงบประมาณ

กรุงเทพมหานคร

Abstract

The objective of this research is to study the process of managing knowledge that is important and necessary for the performance of personnel, including problems and obstacles. and guidelines for developing knowledge management of the Bangkok Budget Office. This research used qualitative research methods. It collected data from documents related to knowledge management and by structured interview 8 personnel of the Bangkok Budget Office. The research results found that knowledge management at the Bangkok Budget Office has a process that focuses on systematic knowledge management for use in actual work. It is the development of personnel to gain knowledge, skills and experience in performing their jobs efficiently, to gain expertise in operations and aims to create the sharing and exchange of knowledge in the organization from one person to another, to benefit and be able to work more successfully. The Bangkok Budget Office has a 7-step knowledge management process: 1) identifying knowledge, 2) creating and acquiring knowledge, 3) organizing knowledge into a system, 4) compiling and filtering knowledge, 5) access to knowledge 6) sharing and exchanging knowledge and 7) learning within the organization to be able to easily access various knowledge and use such knowledge to benefit the organization. In addition, it was found that problems and obstacles to knowledge management at the Bangkok Budget Office are; 1) problems from personnel diversity. This makes appropriate

knowledge management for each individual in the organization difficult. 2) problems of storing and transferring knowledge that do not have detailed storage of knowledge within the organization as a whole. 3) problems of transferring knowledge, knowledge that still lacks the transfer of knowledge, experience, and expertise in the work within the individual. 4) problems with workload and limited practice time. 5) problems with communication and knowledge management, and 6) problems with culture of the organization.

Keywords: Knowledge Management; Bangkok Metropolitan; The Bangkok Metropolitan Administration Budget Department

บทนำ

ปัจจุบันโลกสมัยใหม่เป็นสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสารสนเทศที่มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารหรือองค์ความรู้ ไปทั่วโลกได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายช่องทาง ด้วยความเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์จากอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวไกล ทั้งระบบอินเทอร์เน็ต ระบบดาวเทียม ระบบดิจิทัล และระบบอื่นๆ ที่นับวันจะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือเกิดการคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมการสื่อสารเพื่อโอนถ่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลในรูปแบบใหม่นั้น ล้วนแต่ทำให้โลกมีสภาพเสมือนกับแคบลง

กลายเป็นสังคมแบบย่อส่วน (Condensed Society) ที่มีความไร้ขีดจำกัดของข้อมูล ข่าวสารหรือความรู้ที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติอย่างฉับไวและก้าวกระโดด อันก่อให้เกิดลักษณะของสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ที่ทำให้ผู้ครอบครององค์ความรู้จะเป็นผู้ได้เปรียบ ในด้านต่างๆ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566 หน้า 52) ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การล้วนต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างองค์การหรือระหว่างประเทศที่มีความไม่แน่นอนและมีซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ว่า องค์ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานของตนได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่เข้มแข็งเพื่อสามารถรับมือและแข่งขันกับผู้อื่นในสังคมปัจจุบันได้ หนึ่ง การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญประเภทหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากการจัดการความรู้จะช่วยนำเอาองค์ความรู้จากบุคคลากรในองค์การออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะองค์ความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงที่มักจะเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในรูปของทักษะ ประสบการณ์ หรือพรสวรรค์ที่อยู่ในตัวบุคคล และมักจะสูญหายไปกับตัวบุคคลเมื่อลาออก หรือเกษียณอายุจากการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่องค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดองค์การในปัจจุบันที่มีค่านิยมมุ่งหวังเป็นองค์การคุณภาพที่มีศักยภาพการปฏิบัติงานและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง

หน่วยงานของรัฐเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลกปัจจุบันได้ โดยหน่วยงานของรัฐมีองค์ความรู้เกิดขึ้นมากมายภายในองค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit) ซึ่งการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง (พรณี สวนเพลง, 2552, หน้า 15) ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 5-6) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการขององค์ความรู้ หรือมีการจัดการความรู้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7. การเรียนรู้

สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านงบประมาณของกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครมีส่วนสำคัญในการจัดสรรงบประมาณให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดกรุงเทพมหานครใช้สำหรับการบริหารงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรโดยตรง และยังมีหน้าที่คอยสนับสนุนการดำเนิน ตามภารกิจงานเพื่อตอบสนองความเป็นอยู่ของประชากรในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร อีกทั้งลักษณะงานของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครมี

การปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนงบประมาณ จึงมีองค์ความรู้ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนจำนวนมาก ซึ่งการวิจัยจะช่วยให้เข้าใจถึงกระบวนการ ปัญหา และอุปสรรคของการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเข้าใจและสามารถปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณภาพของผลงาน พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการแสดง ความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้เร็วขึ้น อันจักเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้เจริญก้าวหน้า พร้อมเผชิญกับการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ ข้าพเจ้าจึงมีความสนใจศึกษาค้นคว้าวิจัยการจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยนี้มาพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและนำไปสู่การสร้างฐานองค์ความรู้ที่ยั่งยืนขององค์กร อันจะส่งผลประโยชน์ แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 7 ขั้นตอน (2548, หน้า 5-6) ดังนี้
กระบวนการจัดการความรู้
1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) - มีการพิจารณาองค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
 - มีการจัดทำและรวบรวมความรู้ที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
 - มีการจัดความรู้ แบ่งประเภทของลักษณะความรู้เพื่อการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
 - มีการตรวจสอบและปรับปรุงเนื้อหาให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
 - มีการจัดหาระบบให้สามารถค้นคว้าและเข้าถึงความรู้ได้โดยง่ายและรวดเร็ว โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
 - มีการแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge)
 - มีการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้
7. การเรียนรู้ (Learning)
 - มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน



ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร



แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

ทางวิชาการ บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ กฎหมาย และเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้อง 2. การวิจัยสนาม ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ประกอบด้วยบุคลากรสังกัดสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่ได้มีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า ซึ่งคำถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิดที่มีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้ประเด็นคำถามมีความครอบคลุมการวิจัยในครั้งนี้ และนำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแล้วนำมาหาข้อสรุปโดยอิงตามกรอบทฤษฎี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกทั้งนี้ก่อนการสัมภาษณ์ได้มีการขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อจดบันทึกทุกครั้งอย่างเคร่งครัด

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. กระบวนการในการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร (ปี พ.ศ. 2561 - 2567)

จากการวิจัย พบว่า กระบวนการในการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีกระบวนการเป็นไปตาม 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) พบว่าองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครสามารถสรุปได้ 6 ด้าน ดังนี้

1.1 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนระดับชาติ และระดับองค์การ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการคลังระยะปานกลาง แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัตินโยบายกรุงเทพมหานคร และนโยบายของผู้บริหารประเทศ ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น เพื่อกำหนดแนวทาง การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนดังกล่าว

1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมาย หรือข้อมูลของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระเบียบกรุงเทพมหานคร ที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายประเภทต่างๆ หรือราคามาตรฐานครุภัณฑ์ของสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น เพื่อใช้ใน

การปฏิบัติงานด้านงบประมาณในแต่ละลักษณะงานที่มีประเภทรายจ่าย งบประมาณแตกต่างกันออกไป

1.3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการและกระบวนการด้านงบประมาณ ได้แก่ หลักการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณ กระบวนการ ขั้นตอนและวงจรรายจ่ายของกรุงเทพมหานคร รวมถึงวิธีปฏิบัติงานทางด้านงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ ที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานตามขั้นตอนงบประมาณดังกล่าว

1.4 ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมถึงโปรแกรมสารสนเทศด้านงบประมาณของกรุงเทพมหานคร รวมถึงความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ ค้นหา และประมวลผลข้อมูลของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครหรือโปรแกรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

1.5 ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเงิน และการคลัง ในการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์งบประมาณจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง และการงบประมาณ เพื่อประกอบวิเคราะห์รายการงบประมาณต่าง ๆ ที่มีรายละเอียดและความซับซ้อนอันเกี่ยวข้องกับข้อมูลทางเศรษฐกิจการคลัง จึงต้องมีการประเมินถึงผลกระทบและแนวโน้มที่ส่งผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ ตลอดจนสถานะการคลังของกรุงเทพมหานคร

1.6 ความรู้เฉพาะด้านและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานงบประมาณที่มีความหลากหลายตามลักษณะของประเภท

งบประมาณนั้น จะต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะด้านประกอบด้วย เช่น งานงบประมาณด้านการงานการก่อสร้าง งานงบประมาณด้านบุคลากร หรืองานงบประมาณด้านเทคโนโลยี เป็นต้น โดยแต่ละประเภทจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน จึงต้องอาศัยประสบการณ์จากผู้ที่เคยปฏิบัติงานจริง รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่เคยใช้ในอดีต ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) พบว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรโดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย เป็นต้น ซึ่งได้จากการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งจากเอกสารและจากบุคลากร แล้วรวบรวมเพื่ออธิบายกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมชัดเจนให้บุคลากรใช้สำหรับการสืบค้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.2 การจัดทำเอกสารความรู้ด้านอื่น เช่น เอกสารความรู้การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เอกสารการอบรมภาวะผู้นำ การปฏิบัติงานเป็นทีม เอกสารการอบรมสัมมนาการเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ได้มาจากการค้นหาและรวบรวมจากภายนอกองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้าองค์ความรู้ที่นอกเหนือจากข้อมูลภายในมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) พบว่า การจัดความรู้ให้ เป็นระบบของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและจัดประเภท โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยสำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานครได้มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบผ่านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในภาพรวมและมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานแยกแต่ละประเภทงานเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ด้านการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้าในการปฏิบัติงานในแต่ละประเภทงานที่ได้รับมอบหมายได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

3.2 การจัดทำคลังความรู้ไว้ในเว็บไซต์และระบบสารสนเทศ โดยสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการรวบรวมความรู้ไว้ภายในเว็บไซต์ ระบบรับ-ส่งไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบการจัดเก็บข้อมูลระยะไกล (cloud storage) และระบบสารสนเทศของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยจัดแบ่งประเภทข้อมูล เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข่าวสาร คู่มือการปฏิบัติงาน แผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติราชการประจำปี หรือแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อเป็นการสะดวกต่อการเก็บรักษาข้อมูลในแต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) พบว่า สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันด้วยการตั้งคณะทำงานปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษา ตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ

งบประมาณของกรุงเทพมหานครอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพผ่านการตรวจสอบและทบทวนองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ และแก้ไขให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปให้สามารถเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายให้สำนักเลขานุการของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีหน้าที่ในการตรวจสอบดูแลข้อมูลความรู้ภายในเว็บไซต์และระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อรองรับการใช้ประโยชน์จากบุคลากรและบุคคลภายในที่ต้องการใช้องค์ความรู้หรือข้อมูลดังกล่าว

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) พบว่า การเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากรสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครสามารถเข้าถึงได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

5.1 เข้าถึงจากเอกสารกระดาษ (Paper documents) เช่น รูปเล่มเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกรายข้อความ เอกสารงบประมาณ และหนังสือราชการต่างๆ เป็นต้น โดยมีการเก็บรักษาไว้ในแฟ้มงานของแต่ละกลุ่มงานตามภารกิจหน้าที่ของกลุ่มงานนั้นๆ

5.2 เข้าถึงจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic documents) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เว็บไซต์ ระบบรับ - ส่งไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ และระบบการจัดเก็บข้อมูลระยะไกล (cloud storage) ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นต้น ซึ่งบางส่วนมาจากเอกสารกระดาษแต่ได้ถูกนำมาเก็บรักษาในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ยังมีสื่อการเรียนรู้เอกสารนำเสนอความรู้อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการ

เข้าถึงข้อมูลผ่านการเชื่อมโยงเพื่อดาวน์โหลดด้วยระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว

5.3 เข้าถึงจากบุคคลผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (People) โดยผ่านการสอบถาม หรือขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือ เจ้าหน้าที่รัฐจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (อาทิ กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครสามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการแบ่งปันความรู้ชัดแจ้งในรูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารความรู้ที่อยู่ในรูปของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ที่รวบรวมข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและค้นคว้าได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมและสัมมนาภายในองค์กรเป็นประจำ เพื่อตอบสนองความต้องการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยเป็นความรู้ที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ผ่านการสอบถามถึงความต้องการพัฒนาในด้านนั้นๆ

6.2 การแบ่งปันความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการแบ่งปันความรู้แบบฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลผ่านการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ คือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน และใช้การสอนงาน (Coaching) โดยหัวหน้า

งานเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และผ่านการจัดโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร กิจกรรมสัมมนาภายในองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้อุคลากรสามารถได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างกันได้มากยิ่งขึ้น

7. การเรียนรู้ (Learning) พบว่า สำนักงานประมณกรุงเทพมหานครมีการนำความรู้จากการจัดการความรู้ของหน่วยงานในปัจจุบันมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ระดับหนึ่ง โดยมีการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน คลังความรู้ในเว็บไซต์และระบบสารสนเทศของสำนักงานประมณกรุงเทพมหานครที่รวบรวมทั้งที่เป็นเอกสารกระดาษและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถช่วยให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวมถึงการเรียนรู้จากการได้รับคำปรึกษาหรือการแนะนำจากพี่เลี้ยงผู้สอนงาน ผู้บังคับบัญชา ซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงานให้ถูกต้องรวดเร็วและลดขั้นตอน หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่พึงประสงค์ เนื่องจากการปฏิบัติงานในด้านงบประมาณจำเป็นต้องดำเนินการตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องด้วยปริมาณข้อกำหนด ระเบียบ และข้อบังคับที่มีความหลากหลายและปริมาณมาก ทำให้การนำความรู้ที่ได้มีการจัดการไว้อย่างเหมาะสมช่วยให้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรสำนักงานประมณกรุงเทพมหานครได้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้เหล่านี้ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานผ่านการขอคำปรึกษา คำแนะนำในการปฏิบัติงาน หรือจากการประชุม การจัดกิจกรรมสัมมนาอบรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณกรุงเทพฯ สรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

2.1 ปัญหาจากความหลากหลายของบุคลากร

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านคุณวุฒิการศึกษาที่มีความหลากหลาย เนื่องจากการกำหนดวุฒิการศึกษาเพื่อสมัครเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณไว้หลายสาขาวิชาชีพ และด้วยตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณเป็นสายงานหลักที่มีบุคลากรในตำแหน่งนี้เป็นจำนวนมากที่สุด ทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะทางสายวิชาชีพ และทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย รวมถึงช่วยอายุที่แตกต่างกัน ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้พื้นฐานความรู้ วิธีการปฏิบัติงาน แนวคิด มุมมอง ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะเฉพาะตัว หรือวิธีการประสานงานแตกต่างกัน การที่จะกำหนดรูปแบบหรือวิธีการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับคนแต่ละประเภทจึงปฏิบัติได้ยากกว่ากลุ่มคนที่มีความรู้หรือมีลักษณะอื่นร่วมใกล้เคียงกัน

2.2 ปัญหาการจัดเก็บองค์ความรู้

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครยังไม่มี การจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ภายในองค์การอย่างละเอียดในภาพรวมซึ่งส่วนใหญ่รายละเอียดการปฏิบัติงานเชิงลึก หรือวิธีการปฏิบัติเฉพาะทางจะเป็นการจัดเก็บองค์ความรู้นั้นไว้ภายในกลุ่มงานทั้งในรูปแบบเอกสารหรือตัวบุคคล ทำให้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานที่

นอกเหนือจากงานของตนเองเป็นไปได้อย่างส่งผลถึงความเข้าใจงานในภาพรวม และกระทบกับการปฏิบัติงานที่มีลักษณะต้องสอดประสานงานกัน

2.3 ปัญหการถ่ายถอดองค์ความรู้

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครยังขาดการถ่ายถอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในตัวบุคคล โดยเทคนิคการปฏิบัติงานเฉพาะทางส่วนใหญ่มักไม่ได้รับการถ่ายถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการ องค์ความรู้ที่มีประโยชน์ในส่วนนี้ก็ติดตัวกับบุคลากรที่เกษียณไปด้วย ทำให้เมื่อบุคลากรคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานทดแทนจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ตั้งแต่ต้น การปฏิบัติงานจึงเกิดความล่าช้าเนื่องจากต้องค้นหาหาข้อมูลใหม่ตั้งแต่ต้น

2.4 ปัญหาปริมาณงานและระยะเวลาการปฏิบัติที่จำกัด

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีหน้าที่ภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณมีข้อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับกำหนดให้มีการจัดทำข้อมูลเพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐาน ในการดำเนินตามกระบวนการงบประมาณ ส่งผลให้มีปริมาณงานที่มาก ประกอบกับข้อกฎหมายได้กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ เป็นระยะเวลาที่จำกัดภายในปีงบประมาณ ซึ่งเป็นวงจรที่ต่อเนื่อง เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณใหม่ก็ต้องปฏิบัติงานเป็นวงจรรูปแบบเดิม ทำให้บุคลากรไม่มีช่วงเวลาที่สามารถทบทวนหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนานวัตกรรมหรือ คิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อันรวมถึงความพร้อมในการกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กรด้วย

2.5 ปัญหาการสื่อสารและการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครยังขาดการประชาสัมพันธ์และการ

สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารยังไม่ได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ ส่งผลให้การจัดการความรู้ในองค์กรยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างชัดเจนและเพียงพอ ทั้งนี้ เกิดจากปัจจัยความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรเวลาขององค์กรด้วย

2.6 ปัญหาวัฒนธรรมขององค์กร

ในการปฏิบัติงานมักเกิดปัญหาด้านการสื่อสารในการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคล รวมถึงบุคคลที่เป็น ผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไม่เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดการสื่อสารไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งการยึดติดการปฏิบัติงานรูปแบบเดิมทำให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเป็นไปได้โดยลำบากและล่าช้า อันส่งผลต่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่ควรได้รับการปรับเปลี่ยนปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นไม่คอยได้เกิดขึ้นตามมา

3. แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

จากการวิจัย พบว่า แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณกรุงเทพฯ สรุปได้ 4 ประการ ดังนี้

3.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล และการจัดการความรู้

ควรมีการพัฒนาาระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความเสถียร ทันสมัย สามารถใช้งานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงและค้นหาความรู้ได้อย่าง

สะดวกรวดเร็วและควรสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย และควรมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ในภาพรวมขององค์กรอย่างชัดเจน โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

3.2 การจัดโครงการอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ควรจัดโครงการอบรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจมีการกำหนดตัวชี้วัดด้าน การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เช่น บุคลากรต้องเข้าร่วมกิจกรรมอบรมความรู้อย่างน้อยปีละ 5 ครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลกับการจัดการความรู้โดยตรง นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเสวนาวิชาการ การจัดกลุ่มสนทนา เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้มาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร เช่น การประชุมแนวตั้งเป็นประจำเพื่อเสริมสร้างการสื่อสารและความเข้าใจในนโยบาย หรือแนวทางการปฏิบัติงาน อันเป็นการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

3.3 การพัฒนาคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ควรพัฒนารูปแบบคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่สามารถศึกษาได้ง่ายและชัดเจนเข้าใจได้ไม่ยาก อาจมีการนำเอกสารกรณีตัวอย่างมาประกอบด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาและนำไปปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 การกำหนดนโยบายการจัดการความรู้

ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อมอบหมายให้ขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครทุกคน ให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ดี เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามมาได้

อภิปรายผล

1. กระบวนการในการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร (ปี พ.ศ. 2561 - 2567)

จากการวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร ได้นำแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, หน้า 5-6) ซึ่งได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาขององค์ความรู้หรือมีการจัดการความรู้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการจัดการความรู้มีทั้งหมด 7 ขั้นตอนได้แก่ 1.การบ่งชี้ความรู้ 2.การสร้างและแสวงหาความรู้ 3.การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5.การเข้าถึงความรู้ 6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7.การเรียนรู้ ซึ่งมีประเด็นในการอภิปรายผลได้ดังนี้

ขั้นตอน 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครมีวิสัยทัศน์ คือ การเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานคร และมีพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านงบประมาณของกรุงเทพมหานครเป็นหลัก ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ 1) นโยบายและแผนระดับชาติ และระดับองค์การ 2) ข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมาย หรือข้อมูลของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน 3) หลักการและกระบวนการด้านงบประมาณ 4) ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเงินและการคลัง และ 6) ความรู้เฉพาะด้านและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การปฏิบัติงานของส่วนราชการภายในประเทศล้วนต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายตามกรอบที่กำหนดไว้ อีกทั้งภารกิจงานของกรุงเทพมหานครมีความหลากหลายอย่างมาก ทั้งในบริบทของสำนักงานเขตที่มีลักษณะของพื้นที่ทางกายภาพที่แตกต่างกัน และหน่วยงานระดับสำนักของกรุงเทพมหานครจำนวน 19 สำนัก ซึ่งภารกิจงานที่เฉพาะด้าน เช่น สำนักการโยธา มีภารกิจหลักด้านการโยธาและโครงสร้างพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร ในขณะที่สำนักการแพทย์มีภารกิจหลักด้านการให้บริการทางการแพทย์ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เป็นต้น ส่งผลให้สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการงบประมาณของทุกหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครจึงต้องอาศัยความรู้ในข้อกฎหมาย ระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติในกิจกรรมงานต่าง ๆ ที่หลากหลายเฉพาะทางตามไปด้วย อีกทั้งภารกิจงานด้านการงบประมาณเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางการเงินจำนวนมากจึงต้อง

อาศัยความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเงิน และการคลังและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติสามารถบรรลุตามภารกิจงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครมีการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจได้แตกต่างกันไปแต่ละลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนงค์ ปันทะโชติ และคณะ (2550, อ้างถึงใน วินิตย์ ชันดี, 2559, หน้า 16 - 17) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หรือจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กร

ขั้นตอน 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครมีการสร้างและแสวงหาความรู้ผ่านการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านงบประมาณทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ 1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น และ 2) การจัดทำเอกสารความรู้ด้านอื่น เช่น เอกสารจากการฝึกอบรมจากภายนอก หน่วยงาน เอกสารความรู้ทั่วไปในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างและแสวงหาความรู้สำหรับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้าความรู้ที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภานูวัตร กลิ่นนุบผา (2563) การจัดการความรู้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า

พนักงานการประปานครหลวงมีการแสวงหาความรู้เพื่อนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่นำไปประกอบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และหน่วยงานมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างผลิตภัณฑ์และให้การสนับสนุนการสรรหาผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำมาพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของขวัญพรชนก ธิอักษร (2563) เรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสอบสวน สำนักงานอัยการสูงสุดซึ่งผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในด้าน ปัจจัยการแสวงหาความรู้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานการสอบสวน สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ขั้นตอน 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) สำนักงานประปานครุงเทพมหานครมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และจัดประเภท ดังนี้ 1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวมและมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานแยกแต่ละประเภทงานเป็นหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้า ในการปฏิบัติงานในแต่ละประเภทงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น และ 2) การจัดทำคลังความรู้ไว้ในเว็บไซต์และระบบสารสนเทศ โดยมีการรวบรวมความรู้ไว้ในเว็บไซต์ ระบบรับ - ส่งไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ และระบบการจัดเก็บข้อมูลระยะไกล (cloud storage) และระบบสารสนเทศของสำนักงานประปานครุงเทพมหานคร โดยจัดแบ่งประเภทข้อมูล เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข่าวสาร คู่มือการปฏิบัติงาน แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติราชการ หรือแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อเป็นการสะดวกต่อการเก็บรักษาข้อมูลในแต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547, อ้างถึงใน วินิตย์ ชันดี, 2559, หน้า 13) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้จนประสบ

ความสำเร็จ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ไปช่วยในการวิเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ และทำให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นตอน 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ด้วยการตั้งคณะทำงานปรับปรุงคู่มือ การปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณ กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษา ตรวจสอบ และปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัย เป็นปัจจุบันและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ของกรุงเทพมหานครอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ผ่านการตรวจสอบและทบทวน องค์ความรู้เดิมที่มีอยู่และแก้ไขให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ เปลี่ยนแปลงไปให้สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วมายิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายให้สำนักเลขานุการของสำนักงานประมาณ กรุงเทพมหานครมีหน้าที่ในการตรวจสอบดูแลข้อมูลความรู้ภายในเว็บไซต์และระบบ สารสนเทศของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อรองรับการใช้ประโยชน์จากบุคลากรและบุคคลภายในที่ต้องการใช้องค์ความรู้ หรือข้อมูลดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริพันธ์ เพชรแอน (2557) เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียนวัดสามง่าม (คงทองอนุสรณ์) สรุปได้ว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้มีความสำคัญ โรงเรียนควรมีมาตรฐานในการ ปรับปรุงความรู้ ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ผ่านการร่วมกันวิเคราะห์และ ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา มีการประมวลวิธีปฏิบัติที่ดีในการทำข้อมูล

เอกสารและจัดทำข้อสรุปข้อมูลที่ได้รับ มีการประมวลความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และโรงเรียน ควรนำความรู้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประมวลความรู้เพื่อเป็นฐานข้อมูล

ขั้นตอน 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การเข้าถึงความรู้ของบุคลากรสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครสามารถเข้าถึงได้ 3 รูปแบบ 1) เข้าถึงจากเอกสารกระดาษ (Paper documents) 2) เข้าถึงจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic documents) และ 3) เข้าถึงจากบุคคลผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (People) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุชิต สารภาพ (2555, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ เต็มศิริ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศาลากรท่าเรือกรุงเทพ พบว่า ในการแสวงหาและจัดการองค์ความรู้ข้าราชการสำนักงานศาลากรท่าเรือกรุงเทพได้ใช้กระบวนการหรือรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น การแสวงหาองค์ความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การใช้ระบบสังคมออนไลน์ (Social Network) ผ่านโทรศัพท์มือถือ โดยใช้ออปพลิเคชัน LINE, Facebook และอินเทอร์เน็ต ผ่านเครื่องมือค้นหาอย่าง Google และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่าการแบ่งปันความรู้ของข้าราชการสำนักงานศาลากรท่าเรือกรุงเทพมีวิธีการหลักๆ ได้แก่ แบบสังคมออนไลน์ (Social Network) ผ่านเทคโนโลยีมือถือ เช่น LINE, Facebook เป็นต้น

ขั้นตอน 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยมีการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบของคู่มือ การปฏิบัติงานที่เป็นรูปเล่มเอกสารความรู้ที่อยู่ในรูปของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์

ที่เก็บรักษาและจัดระเบียบไว้ในระบบสารสนเทศของหน่วยงาน ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและค้นคว้าได้อย่างสะดวกมีการจัดอบรมและสัมมนาภายในองค์กรเป็นประจำเพื่อตอบสนองความต้องการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และ 2) การแบ่งปันความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ผ่านการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน และการใช้ระบบสอนงาน (Coaching) โดยหัวหน้างานเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และผ่านการจัดโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร กิจกรรมสัมมนาภายในองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างกันได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wiig (1997, อ้างถึงใน สุชาติดา สุรงค์กุล, 2563, หน้า 37) ที่อธิบายว่า การถ่ายทอด (Transfer) การกระจายความรู้จากผู้ที่มีความรู้ไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องการใช้ความรู้นั้นเป็นการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปัทมากร ราชวงศ์ (2560) เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่พบว่า การจัดการกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสำนักแรงงานสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ให้หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอน 7 การเรียนรู้ (Learning) สำคัญงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน คลังความรู้ ในเว็บไซต์และระบบสารสนเทศของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครที่รวบรวมเป็นทั้งเอกสารกระดาษและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สามารถช่วยใ้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวมถึงการเรียนรู้จากการได้รับคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงผู้สอนงาน ผู้บังคับบัญชา ซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงานให้ถูกต้อง และรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่พึงประสงค์ เนื่องจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งงบประมาณจำเป็นต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อสั่งการที่เกี่ยวข้อง ด้วยปริมาณข้อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีความหลากหลายและปริมาณมาก ทำให้การนำความรู้ที่ได้มีการจัดการไว้อย่างเหมาะสมช่วยให้บุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครได้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้เหล่านี้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานผ่านการขอคำปรึกษา คำแนะนำในการปฏิบัติงาน หรือจากการประชุม การจัดกิจกรรมสัมมนาอบรมต่างๆ ของหน่วยงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Andreea M. Serban (2002, อ้างถึงใน ณิชพร นกสกุล, 2554, หน้า 49) ที่กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานหรือองค์กร โดยการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุชิต สารภาพ (2555, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ เต็มศิริ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้ที่มีผล

ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศาลการทำเรือกรุงเทพ พบว่า การเรียนรู้ ความรู้ของข้าราชการสำนักงานศาลการทำเรือกรุงเทพมีวิธีการหลักได้แก่ การทำ กิจกรรมร่วมกัน เช่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้กันภายใน หน่วยงานย่อย การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงการจัด ประชุมทุก 2 เดือนเพื่อรายงานปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานและให้เกิด การถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย โดยนำประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเล่าสู่กัน ฟังเป็นกรณีศึกษา

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง กรุงเทพมหานคร

จากการวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานประมงกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

- 1) ปัญหาจากความหลากหลายของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้าน คุณวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะทางสายวิชาชีพ และทักษะการ ปฏิบัติงานที่หลากหลายรวมถึงช่วยอายุที่แตกต่างกัน โดยมีบุคลากรตั้งแต่อายุ 24 – 60 ปี ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้พื้นฐานความรู้ วิธีการปฏิบัติงาน แนวคิด มุมมอง ทักษะคิด การแก้ไขปัญหา ทักษะเฉพาะตัว หรือวิธีการประสานงานแตกต่างกัน การที่จะกำหนดรูปแบบหรือวิธีการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับคนแต่ละ ประเภทจึงปฏิบัติได้ยากกว่ากลุ่มคนที่มีความรู้หรือมีลักษณะร่วมใกล้เคียงกัน
- 2) ปัญหาการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ ภายในองค์กรอย่างละเอียดในภาพรวม ซึ่งส่วนใหญ่รายละเอียดการปฏิบัติงานเชิง

ลึก หรือวิธีการปฏิบัติเฉพาะทางจะเป็นการจัดเก็บองค์ความรู้นั้นไว้ภายในกลุ่มงาน ทั้งในรูปเอกสารหรือตัวบุคคล ทำให้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานที่ นอกเหนือจากงานของตนเองเป็นไปได้ยาก อันส่งผลถึงความเข้าใจงานใน ภาพรวม และกระทบกับการปฏิบัติงานที่มีลักษณะต้องสอดประสานงานกัน

3) ปัญหาการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ยังขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในตัวบุคคล โดยเทคนิคการปฏิบัติงาน เฉพาะทางส่วนใหญ่ มักไม่ได้รับการถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการ องค์ความรู้ที่มีประโยชน์ในส่วนนี้ก็ติดตัว กับบุคลากรที่เกษียณไปด้วย เมื่อบุคลากรคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานทดแทนจะต้อง เริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ การปฏิบัติงานก็เกิดความล่าช้าเพราะต้องค้นคว้าหาข้อมูลใหม่แต่ ต้น

4) ปัญหาปริมาณงานและระยะเวลาการปฏิบัติที่จำกัด เนื่องจากภารกิจงาน ที่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับกำหนดให้มีการ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานในการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณ ส่งผลให้มีปริมาณงานที่มาก ประกอบกับข้อกฎหมายได้กำหนดระยะเวลาการ ปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ เป็นระยะเวลาที่จำกัดภายในปีงบประมาณ ซึ่งเป็น วงจรที่ต่อเนื่อง เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณใหม่ก็ต้องปฏิบัติงานเป็นวงจร รูปแบบเดิม ทำให้บุคลากรไม่มีช่วงเวลาที่สามารถทบทวนหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อ พัฒนาหรือคิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึง ความพร้อมในการร่วมกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ด้วย

5) ปัญหาการสื่อสารและการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ เนื่องจาก ขาดการประชาสัมพันธ์และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่

บุคลากรภายในหน่วยงานซึ่งผู้บริหารยังไม่ได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ส่งผลให้การจัดการความรู้ในองค์กรยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างชัดเจนและเพียงพอ ทั้งนี้ อันมีสาเหตุเกิดจากปัจจัยความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรเวลาด้วย

6 ปัญหาวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานมักเกิดปัญหาด้านการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคล เนื่องจากอาจมีความแตกต่างกันทางด้านความคิด การยึดติดรูปแบบการปฏิบัติงานในลักษณะเดิมที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมา ทำให้การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการงานเป็นไปได้โดยลำบากและล่าช้าหรือแม้แต่บุคคลที่เป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอาจไม่ได้เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ไม่มีประสิทธิภาพ อันกระทบต่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่ควรได้รับการปรับเปลี่ยนปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นที่จะไม่คอยได้เกิดขึ้นตามมาเมื่อสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย

จากปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครที่กล่าวมาในข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ธนารัตน์ วงศ์ประทุม (2563) เรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงานกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมาจากงานในหน้าที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่มีปริมาณงานมากและมีระยะเวลาจำกัด ขาดระยะเวลาในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์หรือการสอนงานมีน้อย ขาดแรงจูงใจในการเห็นความสำคัญของการแสวงหาความรู้ ขาดการเก็บรวบรวมความรู้อย่างเพียงพอ ขาด

การปลูกฝังวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปัทมธนะพัฒน์ ลากิจเจริญ (2561) เรื่อง การจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ส่วนหนึ่งมาจากด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้ จึงทำให้นักวิชาการขาดความสนใจและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้น้อยไปด้วยและมาจากปัญหาด้านค่านิยม และวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้ของบุคลากรภายใน รวมถึงทัศนคติในเรื่องการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งผู้ที่มีความรู้ บางคนยังคงหวงความรู้เดิม ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง และไม่ต้องการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ ออกมาให้กับผู้อื่นทั้งหมด

3. แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร

จากการวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1) การพัฒนาระบบสารสนเทศ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล และการจัดการความรู้ ควรมีการพัฒนาระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การให้มีความเสถียร ทันสมัย สามารถใช้งานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงและค้นหาความรู้ได้

อย่างสะดวกรวดเร็ว และควรสนับสนุน การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล เช่น การใช้สแกนเนอร์เพื่อเก็บเอกสารกระดาษในรูปแบบเอกสารไฟล์ดิจิทัลเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่ายและลดการจัดเก็บเอกสารประเภทกระดาษที่ดูแลรักษายาก และควรมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ในภาพรวมขององค์กรอย่างชัดเจน โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นวลละออง แสงสุข (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยผลการวิจัยสรุปว่า การรวบรวม การจัดเก็บ และการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถทำได้ อย่างเป็นระบบโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

2) การจัดโครงการอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรจัดโครงการอบรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสำหรับพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เช่น บุคลากรควรเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้อย่างน้อยปีละ 5 ครั้งขึ้นไป เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นและมีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการที่ส่งผลกับการจัดการความรู้โดยตรง นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเสวนาวิชาการ การจัดกลุ่มสนทนา เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่าง

บุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร เช่น การประชุม แนวตั้งเป็นประจำเพื่อเสริมสร้างการสื่อสารและความเข้าใจในนโยบาย หรือแนวทางการปฏิบัติงาน อันเป็นการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญภา นันท์กุล (2560) เรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษาของ บริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ เป็นหนึ่งในแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น คือ โดยนำหลักการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและพัฒนามาใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงาน เช่น การจัดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการจัดการความรู้ การตั้งทีม ข้ามสายงาน การนาระบบพี่เลี้ยงมาใช้ หรือการสับเปลี่ยนงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันมาก ยิ่งขึ้น

3) การพัฒนาคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ควรพัฒนารูปแบบคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่สามารถศึกษาได้ง่ายและชัดเจน เข้าใจได้ไม่ยาก อาจมีการนำเอกสารกรณีตัวอย่างในแต่ละกรณีมาประกอบด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (2546) มาตรา 11 ที่ได้ระบุไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนา ความรู้ในสวนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง สม่่าเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสม

กับสถานการณ์...” ซึ่งการพัฒนาคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอจะช่วยให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลงานในองค์กร

4) การกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อมอบหมายให้ขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ดี เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญนภา นันทกุล (2560) เรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พบว่า การสนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และสร้างทัศนคติ และบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ร่วมกันในหน่วยงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบทบาทที่สำคัญของผู้นำในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร คือ เป็นผู้สนับสนุนและผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ เป็นผู้สร้างอนาคตขององค์กรให้มีทิศทางที่ชัดเจนและยั่งยืน เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้เป็นผู้ออกแบบระบบขององค์กร เป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้เกิดกับองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นระดับบุคคลและระดับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ควรพัฒนารูปแบบคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่สามารถศึกษาได้ง่ายและชัดเจน โดยอาจมีการนำเอกสารกรณีตัวอย่างในแต่ละกรณีมาประกอบ เพื่อให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและบุคลากรสามารถศึกษาและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ดี ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ให้มากขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การทำงาน รวมถึงการจัดตั้งชุมชนการปฏิบัติ (Communities of Practice) ที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ เช่น การใช้ระบบจัดการเอกสารดิจิทัล ระบบฐานข้อมูล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้การเก็บรวบรวมและแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญพรชนก ธีอักษร. (2563). การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสอบสวน สำนักงานอัยการสูงสุด. วารสารโครงการทวิปริญญาทางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ, 1-11.
- ณัชพร นกสกุล. (2554). รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาต้นแบบแผนการสอนอ่านในวิชาทักษะภาษาและการสื่อสารสำหรับครูในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข.
- ธนารัตน์ วงศ์ประทุม. (2563). กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรของแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. การค้นคว้าอิสระ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นวลละออ แสงสุข. (2550). การจัดการความรู้ใหม่มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัทมธนพัฒน์ ลาภจิ่งเจริญ. (2561). การจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัทมากร ราชวงศ์. (2560). การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. การค้นคว้าอิสระ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรรณี สวนเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.

2546. (2546, ตุลาคม 9). ราชกิจจานุเบกษา, 120(100ก), 9.

เพ็ญนภา นันทกุล. (2560). การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ :

กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน. การ

ค้นคว้าอิสระ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาณุวัตร กลิ่นบุปผา. (2563). การจัดการความรู้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ

ทำงานของพนักงานการประปานครหลวง. การค้นคว้าอิสระ.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วินิตย์ ชันดี. (2559). การจัดการความรู้ในการพัฒนาทักษะแรงงานใหม่ใน

อุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง. รายงานการวิจัย. เชียงใหม่:

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201

องค์กรและนวัตกรรมในองค์กร *Organization and the Innovation*.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐ

ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ศรินันต์ เพชรแอน. (2557). แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียนวัด

สามง่าม (คงทองอนุสรณ์). วิทยานิพนธ์. นครปฐม: มหาวิทยาลัย

ศิลปากร.

- ศิริรัตน์ เต็มศิริ. (2561). *การจัดการความรู้ของสำนักกรรมการ 3 สำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร .การค้นคว้าอิสระ. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำ
แผนการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร.*
- สุชาดา สุรงค์กุล. (2563). *การจัดการความรู้ Knowledge Management.
กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.*