บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

โดยมีประเด็นการศึกษา 2 ประการ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ให้ประสบความสำเร็จคืออะไร และการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร มีปัญหา อุปสรรคหรือไม่

การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (close - ended - questionnaire) และแบบสอบถามปลายเปิด (open - ended - questionnaire) ที่ผู้ศึกษาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้อาศัยหลักเกณฑ์ที่ได้จากกรอบแนวคิดโดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล โดยสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 257 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 157 คน ซึ่งทำการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling)

สรุปผลการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดประเด็นในการศึกษาว่า ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการประเมินผล ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า จากความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ได้ว่า ด้านความเข้าใจในการจัดการ

ความรู้ และด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการประเมินผล ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร และด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและขีดความสามารถขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ส่งให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้กับการทำงาน การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยใช้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และด้านเทคโนโลยี ได้แก่ องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพสูง องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตที่ให้ความสะดวกในการใช้งานและสืบค้นความรู้ ระบบคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตในองค์กรมีความเพียงพอในการใช้งานและสืบค้นความรู้ บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อการสืบค้นความรู้ บุคลากรในองค์กรใช้ระบบอินเตอร์เน็ตเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้อื่น ดังแนวคิดของพรธิดา วิเชียรปัญญา [1] ซึ่งได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลความรู้ สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคล สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร และวิจารณ์ พานิช [2] ยังกล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้นต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่พฤติกรรมภายใน

---

[1] พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547), น. 32-33.

[2] วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2546), น. 2-5, อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2547), น. 22.

องค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่ วิจารณ์ พานิช [3] ยังสรุปไว้อีกว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ซึ่งยืน ภู่วรวรรณ [4] เห็นว่า การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กรเป็นกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องนิยามการจัดการความรู้สำหรับแต่ละองค์กรเอง โดยเฉพาะการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ ความรู้และงาน ซึ่งเป็นวงจรไม่รู้จบและต้องมีการพัฒนาและยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่ใช่ความสัมพันธ์ชั่วคราว และยังเป็นวงจรที่เปิดสู่ภายนอกเพื่อดูดความรู้และพลังจากภายนอกมาใช้ประโยชน์ ส่วนด้านเทคโนโลยีนั้นตรงกับแนวคิดจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ [5] ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ซึ่งมีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้าน การจัดการความรู้ (Technology) อยู่หนึ่งปัจจัย ซึ่งกล่าวถึงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอา

---

[3] วิจารณ์ พานิช, “การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่,” http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=30, พฤศจิกายน 2551.

[4] ยืน ภู่วรวรรณ, “การจัดการความรู้,” วารสารไมโครคอมพิวเตอร์ (2543) : 110-111.

[5] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, น. 59-62.

ความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ [6] กล่าวว่า องค์การที่เลือกจะพัฒนาระบบการจัดการความรู้นั้น อาจจะมีความคาดหวังถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลายด้านด้วยกัน นอกจากต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนแล้ว ยังคงต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายด้าน และการที่จะให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ทุกคนในองค์การจะต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อน ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกระดับขององค์การ โดยเฉพาะผู้นำที่จะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจเป็นอันดับแรก รวมถึงการปรับมุมมองเพื่อให้ทุกคนรู้ถึงเป้าหมายของ การจัดการความรู้ที่แท้จริง เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคต เพื่อที่จะผนึกกำลังร่วมกันเรียนรู้และฝ่าฟันจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสาเหตุที่อาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลวได้ คือ การไม่ให้ความสำคัญกับการให้ความหมายของความรู้ โดยผู้บริหารไม่จำแนกข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อใช้กำหนดความหมายความรู้ให้แก่องค์การ และการให้ความสำคัญกับการเก็บความรู้มากกว่าการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปใช้งาน

ด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับนวลละออ แสงสุข [7] ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเริ่มแรก ยุคเริ่มพัฒนา และยุคกำลังพัฒนา โดยยุคเริ่มพัฒนาเป็นยุคของการแสวงหาเครื่องมือเพื่อจัดการกับระบบการจัดการความรู้ โดยเครื่องมือหลักที่ใช้คือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และยุคกำลังพัฒนา มหาวิทยาลัยฯ สามารถรับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อปรับปรุงการจัดการความรู้ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านซอฟท์แวร์ (software) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการ

---

[6] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พริ้นท์ (1991), 2551), น. 284-286.

[7] นวลละออ แสงสุข, “การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง,” (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), บทคัดย่อ.

กระจายความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ และเช่นเดียวกับทิพย์รัตน์ อติวัฒนชัย [8] ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่าองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด การจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและกับนอกองค์กรมากที่สุด การจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด

ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ไม่นำความรู้ขององค์กรมาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง การจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ ยังกระจัดกระจาย ขาดการสานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก ขาดการสร้างความรู้ใหม่ (ความรู้ใหม่จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการสะสมความรู้เดิม) และไม่นำความรู้ภายนอกมาประยุกต์หรือปรับใช้ ทำให้ตามสถานการณ์โลกและคู่แข่งไม่ทัน

การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร อาจกล่าวได้ว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากการจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความสามารถที่จะนำพา พัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล พบจากการศึกษาระบุที่สำคัญ ๆ ทั้ง 5 ประเด็น ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วสอดคล้องกับแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการของวิจารณ์ พานิช [9] ที่กล่าวรายละเอียดไว้ในบทที่ 2 นั่นคือ ประการแรก การสร้างวัฒนธรรมใหม่ต้อง

---

[8] ทิพย์รัตน์ อติวัฒนชัย, "การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น," (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550), บทคัดย่อ.

[9] วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2549), น. 229-236.

เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ ประการสอง สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ประการสาม สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน โดยสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากทั้งสามประการนี้จะสามารถลดปัญหา อุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการไม่นำความรู้ขององค์กรมาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ประการสี่ การเรียนลัดเพื่อพัฒนางาน ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือการเรียนลัดแล้วต่อยอดเอง ประการห้า สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ประการหก การจัด “พื้นที่” หรือ “เวที” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประการเจ็ด พัฒนาคน โดยเน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน ประการแปด ระบบให้คุณ ให้รางวัล ซึ่งรางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ประการเก้า หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย ประการสุดท้าย จัดทำ “ขุมความรู้” ซึ่งได้จากการรวบรวมความรู้ จากแนวทางเหล่านี้โดยเฉพาะประการสี่ ประการหก ประการเก้าจะสามารถลดปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการขาดการสานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก การขาดการสร้างความรู้ใหม่ และการไม่นำความรู้ภายนอกมาประยุกต์หรือปรับใช้ ประการสิบจะทำให้ลดปัญหาอุปสรรคในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ ยังกระจัดกระจาย

แต่ถ้าองค์กรใดสามารถนำแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง 10 ประการนี้มาปฏิบัติได้ครบถ้วน ก็จะสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ในองค์กรสนับสนุนข้าราชการให้เสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาในองค์กรพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมอบอำนาจให้ข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และในองค์กรมีบรรยากาศของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยนั้น ตามความคิดเห็นของผู้ศึกษา ต้องศึกษาในรายละเอียด จึงพิจารณาเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ข้าราชการที่เห็นด้วยในกรณีการขาดความไว้วางใจอยู่ในเกณฑ์สูง สิ่งสำคัญ คือ

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) [10] ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และวิจารณ์ พานิช [11] ได้รวบรวมแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการ ซึ่งประการแรกคือ สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร และแนวทางในการแก้ไข เช่น สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากัน แบบไม่เป็นทางการก็สามารถลดปัญหากรณีการขาดความไว้วางใจ

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา จึงใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถศึกษาโดยวิธีการอื่น ๆ ได้ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงมีประเด็นและความเห็นเพิ่มเติม สำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร คือ

---

[10] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, น. 59-62.

[11] วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, น. 229-236.

2.1 ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร เนื่องจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน หากมีการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร จะทำให้การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร เป็นรูปธรรมมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เพื่อจะได้เสริมสร้างประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร