การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมที่ดิน กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา

ศิลา ศรีวัฒนตระกูล[1]

รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมหมัดอิลยาส หญ้าปรัง[2]

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภายในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมและอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากขึ้น

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมที่ดิน กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกาเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา ค้นคว้ารวบรวมจากงานวิจัย หนังสือ และสืบค้นจากอินเตอร์เน็ต ศึกษารายละเอียดข้อมูลทั่วไปโดยการวิจัยจากเอกสาร เป็นการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลทั่วไปจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แผนปฏิบัติราชการ และสืบค้นจาก Internet เป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การออกแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interviewing) และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยอาศัยหลักการตั้งคำถามที่มีความเข้าใจง่าย

ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันบุคลากรมีความเข้าใจว่าการจัดการความรู้คือการรวบรวมระเบียบและประสบการณ์เพื่อสร้างมาตรฐาน แต่ในทางปฏิบัติยังพึ่งพาตัวบุคคลการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ รุ่นพี่ มากกว่าการใช้ระบบสารสนเทศขององค์กร ทำให้เกิดช่องว่างความรู้ ระหว่างข้าราชการเก่าและข้าราชการบรรจุใหม่อุปสรรคปัญหาหลัก คือ ภาระงานประจำ ที่มากจนไม่มีเวลาสรุปองค์ความรู้และความไม่ชัดเจนของระบบจัดเก็บ

---

[1] นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

[2] อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (กลุ่มวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกรมที่ดินกำลังเผชิญกับความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้ขององค์กร ประการแรก คือ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างบุคลากร โดยเฉพาะการเกษียณอายุราชการของเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีประสบการณ์สูง ซึ่งทำให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล ที่สั่งสมมาอย่างยาวนานอย่างน่าเสียดาย ก่อให้เกิดช่องว่างในสภาวะที่เป็นสุญญากาศทางความรู้ และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ ประการที่สอง คือ ความซับซ้อนของภาระงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้รูปแบบของการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม หรือประเด็นข้อพิพาทที่ดิน มีความซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับความคาดหวังของประชาชนต่อการบริหารจัดการภาครัฐที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องเข้าถึงองค์ความรู้ที่ทันสมัย และถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย คือ การปฏิบัติงานที่ยังขาดมาตรฐานเดียวกัน แม้จะมีระเบียบ เป็นกรอบการทำงาน แต่ในทางปฏิบัติจะพบว่าการนำกฎหมาย หรือระเบียบมาประยุกต์ใช้หรือการตีความทางกฎหมายในแต่ละพื้นที่หรือแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เนื่องมาจากการที่องค์ความรู้ หรือแนววินิจฉัยนั้นไม่ได้ถูกนำมารวบรวม และถ่ายทอดให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะช่วยรักษาสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร ลดระยะเวลาเรียนรู้ของคนใหม่ และสร้างมาตรฐานการให้บริการประชาชน

เหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมที่ดิน กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางหรือรูปบบการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของกรมที่ดิน เพื่อรักษาทุนความรู้ขององค์กร พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ภายในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และทำให้การจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากขึ้น

ขอบเขตการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลต่อจัดการองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 8 คน 1. ประเภทวิชาการ 1) ระดับปฏิบัติการ 2) ระดับชำนาญการ 3) ระดับชำนาญการพิเศษ 2. ประเภททั่วไป 1) ระดับปฏิบัติงาน 2) ระดับชำนาญงาน

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการองค์ความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเสนอแนะแนวทางในการจัดทำแนวทางสร้างองค์ความรู้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในบริบทของหน่วยงานราชการสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา

2. ทำให้ทราบถึงรูปแบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร

3. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ของกรมที่ดินได้ในอนาคต

แนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ

ระบบราชการตามแนวคิดของ เฮ็ดดี้ (Heady,1966, P.19) ได้กล่าวถึงระบบราชการไว้ ดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีสายบังคับบัญชา (Hierarchy)

2. การจัดองค์การแบบนี้สามารถใช้ได้ในองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือของเอกชน

3. ใช้หลักการแบ่งงานกันทำและกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

4. การดำเนินงานเป็นแบบพิธีการ (Formalization) เช่น มีกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับ

5. การบริหารงานต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และถือเป็นอาชีพได้

6. การเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ต้องมีความรู้ความสามาถและผ่านการฝึกอบรม

7. การคัดเลือก และแต่งตั้งบุคคลใช้ระบบคุณธรรม

ระบบราชการ (Bureaucracy) ตามความหมายในพจนานุกรมของ The American Heritage College (The American Heritage College Dictionary, 2004) เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ส่วนใหญ่เป็นการบริหารของหน่วยงานรัฐ ซึ่งมีกระทรวง ทบวง กรม โดยบุคลากรประกอบด้วยข้าราชการที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง และดำเนินงานโดยคณะบุคคล

2. การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) โดยการมอบอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Authority) และมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีโครงสร้างการบริหารขนาดใหญ่ หรือเป็นองค์การที่มีความซับซ้อน

3. ระบบบการบริหาร (Administrative System) และวิธีการปฏิบัติงานมีความซับซ้อน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

จากความหมายของระบบราชการ ดังกล่าว สรุป ได้ว่า ระบบราชการมีลักษณะ เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีสายบังคับบัญชาตามลำดับขั้น โครงสร้างแบบพีระมิด แบ่งงานกันตามความรู้ความสามารถ ระบบบริหารจะมีลักษณะแบบไหนขึ้นอยู่กับบริบททางการเมืองและสังคม การจะเข้าใจระบบราชการนั้นจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของประเทศนั้นด้วย (ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรัชยา ศิริวัฒน์, ระบบราชการและการบริหารราชการ, 2553)

2. แนวคิดการเรียนรู้

การเรียนรู้ คือ เป้าหมายสำคัญที่สุดของการพัฒนามนุษย์ มนุษย์จะเปลี่ยนพฤติกรรมจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล เกรียงพันธุ์ กล่าวถึงใน (Sigelman, and Shaffer, 2003,cited in Delahaye) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพันธ์ของพฤติกรรมและความสามารถที่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ของการเจริญเติบโตทางร่างกาย การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการคิด การรับรู้ และการโต้ตอบต่อสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละคน

2.1 การแสวงหาความรู้ องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเดินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

2.2 การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรกผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

2.3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ในการจัดการความรู้องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ประโยชน์ตามความต้องการ

2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจาก องค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วถูกต้อง การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้

3. แนวคิดการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2551) กล่าวว่า Knowledge -Management หรือที่เรียกว่า KM เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่มุ่งเน้นการถ่ายโยงความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง (Knowledge Transfer) และการสร้างคลังความรู้ให้เกิดขึ้น (Knowledge Asset) พบว่าความรู้ที่อยู่ภายในองค์การส่วนใหญ่นั้นเป็นความรู้ที่อยู่ติดภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มีประมาณเกือบ 80% ส่วนอีก 20% เป็นความรู้ที่ถูกนำมาเผยแพร่ภายนอก (Explicit Knowledge)

แนวคิดกระบวนการ KM เป็นแนวคิดที่ตอบรับกับโจทย์การพัฒนาบุคลากร หรือ Human Resource Development : HRD ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงความรู้ ทักษะและทัศนคติของพนักงาน เป้าหมายหลักของ HRD ก็คือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทางที่องค์การต้องการ เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ประสบความสำเร็จ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการระยะยาวที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของคน (People) มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มและยกระดับมูลค่าของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น (Value Added) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2551)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (Administration)

ในทรรศนะของ Herbert A. Simon (เฮอร์เบอร์ท เอ ไซมอน) (Simon, 1971) ได้ให้คำนิยามในความหมายอย่างกว้างว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันเพื่อปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน ได้ให้ตัวอย่างการบริหาร

ว่า เปรียบเสมือนคนสองคนที่ช่วยกันเข็นก้อนหิน ซึ่งเพียงคนเดียวทำให้ก้อนหินขยับเขยื้อนไม่ได้ การบริหารจึงเกิดขึ้น

5. ทฤษฎีองค์การ (POSDCORB)

P - Planning : การวางแผน

Planning หมายถึง เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การคาดการณ์วางแผนการ จากสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

O - Organizing: การจัดองค์การ

Organizing หมายถึง กำหนดโครงสร้างของอำนาจหน่วยงาน และหน้าที่ของบุคคล โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงานเป็นกรม กอง ฝ่าย โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน

S - Staffing: การบริหารงานบุคคล

Staffing หมายถึง การบริหารตัวบุคลากร เป็นการบริหารงานบุคคล ได้แก่ อัตรากำลัง การสรรหาการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างขวัญกำลังใจ การฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนด

D - Directing: การอำนวยการ

Directing หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และการตัดสินใจ เป็นต้น

C - Coordinating: การประสานงาน

หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมากอีกข้อหนึ่ง คือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับและทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร

R - Reporting: การรายงาน

Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

B - Budgeting: การงบประมาณ

Budgeting การวางแผนการเงิน การวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณ โดยเฉพาะส่วนราชการที่ไม่สามรถผลิตเองได้ ฐาณิศรา กาบบัวศรี. (2562). เทคนิคและกระบวนการ POSDCoRB. อ้างถึง Luther Gulik

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ภายในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ภายในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากขึ้น ผู้ศึกษาได้พบเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมจำนวน 8 คน โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นตัวแทนที่สำคัญที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ในฝ่ายทะเบียน ด้านการเงินและบัญชีในฝ่ายอำนวยการ ด้านบริหารงานช่าง และงานรังวัด โดยฝ่ายรังวัด อยู่ในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา และศึกษารายละเอียดข้อมูลทั่วไป โดยการค้นคว้าการวิจัยจากเอกสาร เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วารสาร หนังสือ และสืบค้นจาก Internet เป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนองานวิจัยที่จัดอยู่ในรูปแบบการวิเคราะห์ การบรรยายเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา

ความเข้าใจและความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเข้าใจว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการ รวบรวมความรู้ ระเบียบปฏิบัติ เทคนิคการทำงาน และประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วย สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ลดความผิดพลาดในการทำงาน และทำให้บุคลากรมีข้อมูลที่ถูกต้องในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างรวดเร็ว

สภาพปัจจุบันและวิธีการแสวงหาความรู้ เมื่อประสบปัญหาหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม บุคลากรมีวิธีการแสวงหาความรู้ ดังนี้ การค้นหาด้วยตนเอง ทบทวนข้อกฎหมาย หนังสือเวียน ระเบียบต่าง ๆ ของกรมที่ดิน และค้นหาข้อมูลจากแฟ้มงานเก่า (สารบบ)

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ยังไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ภาระงานประจำมากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่มีเวลามาสรุปความรู้ หรือบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติม ขาดความชัดเจนของระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากร และไม่แน่ใจว่าจะต้องนำความรู้นั้นไปบันทึกไว้ตรงไหน หรือจะใช้ระบบใดจัดเก็บ

อภิปรายผล

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 8 ท่าน ได้เปิดเผยประเด็นสำคัญเกี่ยวกับช่องว่างในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งผู้วิจัยขอนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเข้าใจถึงความหมายของ การจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นระบบ คือ กระบวนการในการ รวบรวม ความรู้ ระเบียบปฏิบัติ เทคนิคการทำงาน และ ประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการความรู้ ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการจัดเก็บเอกสารอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง แสวงหา รวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดแบ่งปันความรู้

เมื่อบุคลากรประสบปัญหาหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม มีวิธีการแสวงหาความรู้หลัก ๆ คือ การค้นหาด้วยตนเองจากข้อกฎหมาย หนังสือเวียน ระเบียบกรมที่ดิน และการค้นหาจากแฟ้มงานเก่า (สารบบ)

ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ช่องว่างของความรู้และการพึ่งพาเครือข่ายส่วนบุคคลผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึง ช่องว่างสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร คลังความรู้ของกรมที่ดินใช้งานได้ดีในระดับหนึ่งสำหรับค้นหาระเบียบที่เป็นทางการและหนังสือเวียน แต่ยังขาดข้อมูลด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้กับหน้างานจริง และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

2. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าเป็นอุปสรรคหลักในการจัดการความรู้คือ ภาระงานประจำมากเกินไป ทำให้บุคลากร ไม่มีเวลามาสรุปความรู้ หรือบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้

อุปสรรคที่ค้นพบมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ แนวคิดระบบราชการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาระงานประจำที่หนักหน่วง สะท้อนถึงการจัดสรรทรัพยากรและเวลาที่ไม่เอื้อต่อการทำกิจกรรมนอกเหนือจากงานหลัก ซึ่งการจัดการความรู้ ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าของพนักงานและพัฒนาความสามารถของคน ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและจัดสรรเวลาให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในสำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาท่ามะกา ควรเน้นไปที่การลดอุปสรรคและเสริมช่องว่างขององค์ความรู้ ดังนี้

บุคลากรเสนอให้มี กระบวนการจัดระบบแนวคิดเป็นระบบความรู้ และการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรระบบที่พัฒนาขึ้นจะต้องไม่เพียงแต่เป็นที่เก็บ "ระเบียบหลัก" เท่านั้น แต่ต้องเป็นฐานความรู้ใหม่ ที่สังเคราะห์ความรู้ ที่เห็นได้ชัดเจนที่เรียนรู้มา เพื่อสร้างขึ้นเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนประเภทใหม่ ๆ

เป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้คือการสร้างประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปใน มาตรฐานเดียวกัน และลดการตีความระเบียบที่แตกต่างกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ องค์กรจะต้องสร้างกลไกเพื่อกระตุ้นให้เกิด วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการถ่ายทอดแบ่งปันองค์ความรู้ ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะ

ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานควรจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้เชิงปฏิบัติ ที่แยกจากคลังความรู้ระเบียบราชการโดยเน้นการแปลงความรู้ฝังลึกให้ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน เนื้อหาหลักควรประกอบด้วย แนวทางการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กรณีศึกษาข้อพิพาทที่ซับซ้อน ออกแบบระบบสืบค้นที่ใช้งานง่ายพัฒนาหรือปรับปรุงระบบค้นหาให้สามารถ สืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว ตามข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้การจัดหมวดหมู่ เช่น งานทะเบียน งานรังวัด และ งานอำนวยการ เพื่อลดเวลาในการค้นหาข้อมูล

2. การจัดการเวลาและการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน

2.1 จัดสรรเวลาการจัดการความรู้ในการทำงาน

ผู้บริหารควรจัดสรร เวลาเฉพาะ ให้บุคลากรในการ สรุปบทเรียนจากการทำงาน หรือการบันทึกความรู้ที่ได้จากการแก้ไขปัญหา อย่างเป็นทางการ อาจกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำสัปดาห์ เช่น ชั่วโมงสรุปองค์ความรู้ เพื่อให้การบันทึกความรู้มิใช่ภาระงานเสริม แต่เป็นส่วนหนึ่งของ วงจรคุณภาพ ในการปฏิบัติงาน

จัดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น หรือ ชุมชนนักปฏิบัติที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามฝ่ายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อทำลายการทำงานแบบคนเดียว และส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเป็นเครือข่ายบูรณาการการทำงาน

3. การจัดทำคู่มือและพัฒนาบุคลากร เพื่อลดความผิดพลาดและสร้างมาตรฐานเดียว

จัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานฉบับย่อ ฉบับช่องบริการ ที่เน้นขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน การคำนวณค่าธรรมเนียมที่ซับซ้อน และการตรวจสอบเอกสารที่สำคัญ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ในการทำงานได้ทันที โดยเฉพาะงานบริการด่านหน้า

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของระบบสารสนเทศของกรมที่ดิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการจัดเก็บ การแปลงข้อมูล และการค้นหาให้สะดวก

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประเภทสำนักงานที่ดิน โดยเปรียบเทียบสำนักงานที่ดินจังหวัด กับสำนักงานที่ดินสาขา เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินในแต่ละบริบท

3. การศึกษาเพิ่มเติมสำหรับการติดตามประเมินผลการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในสำนักงานที่ดิน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ลดความเสี่ยงต่อผู้ปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

Heady F. (1966). Public Administration. In *A Comparative Perspectives* (Page 19). New Jersey: Prentice Hall.

Niskanen Jr W.A. (1971). Bureaucracy and Representive Government. Chicago: Aldine-Atherton.

Simon. (1971). Smithburg and Thompson.

The American Heritage College Dictionary. (2004).

White L.D. (1955). Introduction to the Study of Public Administration. New York: The Macmillan.

ฐาณิศรา กาบบัวศรี. (2562). เทคนิคและกระบวนการ POSDCoRB. ใน ลูเธอร์ กูลิค (Luther Halsey Gulick), *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย* (หน้า 19-20). อุบลราชธานี.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2542). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นางสาวทรงศิริ จุมพล. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. บทคัดย่อ.

นางสาวนัฐวรรณ เทียนสิทธิ์. (2557). การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรพล เกรียงพันธุ์. (2003). การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ใน Siggel, และ Shaffer, *cited in Delahaye* (หน้า 32).

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล เกรียงพันธุ์. (1989). ใน Leonard Nadler, *การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์.*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล เกรียงพันธุ์. (1994). การสร้างความรู้. ใน Nonaka.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรัชยา ศิริวัฒน์. (2524). พฤติกรรมข้าราชการไทย. ใน อรุณ รักธรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรัชยา ศิริวัฒน์. (2546). การพัฒนาระบบราชการ. ใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, *กำเนิดระบบราชการ และการปฏิรูปในยุคคลาสสิค* (หน้า 2-12). กรุงเทพมหานคร: สงวนกิจการพิมพ์.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรัชยา ศิริวัฒน์. (2553). ระบบราชการและการบริหารราชการ. ใน ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรัชยา ศิริวัฒน์, *การพัฒนาระบบราชการ* (หน้า 19-37). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เพ็ญนภา นันทกุล. (2560). การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน.

ลักษณา ศิริวรรณ. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 333.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์