



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถาบันวิจัยและพัฒนา กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โทร. ๐ ๒๑๔๑ ๖๕๒๐

ที่ ยธ ๐๖๑๐๙/ ๑๙๑ วันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเสนอ(ร่าง)แนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และรายงานการจัดการความรู้ของกรม

เรียน อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

๑. เรื่องเดิม

หนังสือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ด่วนที่สุด ที่ ยธ ๐๖๑๐๑/ ว ๔๔ ลงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน สนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ รอบการประเมินที่ ๒ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้แจ้งกิจกรรมการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) โดยมีกิจกรรมการกำหนดแนวทางการจัดการความรู้และรายงานการจัดการความรู้ของกรม โดยมีสถาบันวิจัยและพัฒนา ร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบหลัก นั้น

๒. ข้อเท็จจริง

๒.๑ สถาบันวิจัยและพัฒนา ร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ทบทวนเอกสารเกี่ยวกับ แผนงานการเรียนรู้ (KM) ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้มีคำสั่งที่ ๘๙๘/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และเนื่องจากบุคลากรมีการโยกย้ายงานและปรับเปลี่ยนตำแหน่งจึงได้ปรับ คณะทำงาน และมีคำสั่งกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ที่ ๑๒๘๑/๒๕๕๙ เรื่อง ลงวันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยคณะทำงาน ดังกล่าว ได้ดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้กรมพินิจฯ โดยมีกิจกรรมหลักคือโครงการ “การจัดการความรู้ (KM) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรกรมพินิจฯ ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวบรวมสกัดองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ระบบการเชื่อมต่อ IRC กับระบบงานศูนย์ฝึกฯ ตามปกติ และการบริหารจัดการการศึกษาของเด็กและเยาวชนอย่างเป็นระบบ และเพื่อให้บุคลากรกรมพินิจฯ สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงให้เกิด ประสิทธิภาพ และต่อมาได้มีการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะทำงานและผู้เข้าร่วมได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกรอบแนวคิด รูปแบบในการดำเนินการจัดการความรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับเด็ก และเยาวชนเพื่อนำไปจัดทำแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานสังกัดกรมพินิจฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ บัญญัติไว้ว่า “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” ดังนั้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์โดยการเรียนรู้อะไรร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต่อองค์กร เพื่อได้ผลผลิตคือแนวทางการจัดการความรู้และรายงานการจัดการความรู้ ของกรมต่อไป โดยกรมพินิจฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่ ๑ ความสำเร็จในการดำเนิน /กิจกรรม...

กิจกรรมการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการ ภาครัฐ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) ซึ่งเป็นกิจกรรมตามแนวทางการพัฒนาองค์กรตามแนวทาง PMQA ๔.๐ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่อธิบดีได้เห็นชอบให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารนำแนวทางดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานในสังกัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อขับเคลื่อนกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ประเมินความสำเร็จจากผลผลิตที่กำหนดไว้ในกิจกรรมการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) โดยมีสถาบันวิจัยและพัฒนา ร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบหลักตามตัวชี้วัดดังกล่าว

๒.๓ หนังสือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ ยธ ๐๖๑๐๑/๗๕ ลงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๕ เรื่อง ขอข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำ การจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีการจัดทำผลสำรวจข้อมูลไว้เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ ๑

๒.๔ หนังสือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ด่วนที่สุด ที่ ยธ ๐๖๑๐๑/๖ ลงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ แก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบการประเมินที่ ๒ โดยได้แจ้งเวียนตัวชี้วัดที่ ๒.๒ ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ด้านการจัดการความรู้) รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ ๒

๒.๓ หนังสือสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่ ยธ ๐๖๑๐๙/ ว พิเศษ๒๖ ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๕ เรื่อง ขอเชิญประชุม โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา ดำเนินการจัดประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และจัดทำรายงานการจัดการความรู้ของกรม ร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้ดำเนินการศึกษาปัญหาในการนำ KM มาใช้ภายในองค์กร อันเนื่องมาจากว่า การนำ KM มาใช้ในองค์กรยังมีความกระจัดกระจายและไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กรในการนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสภาพปัญหาขององค์กร และจัดทำร่างแนวทางการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการใช้แบบสำรวจในการสอบถามถึงสภาพปัญหาและสิ่งที่ต้องการภายในกรมพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชนเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนให้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) ในลำดับต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ ๓

๓. ข้อพิจารณา

สถาบันวิจัยและพัฒนา เห็นควรขอเสนอ (ร่าง) แนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และรายงานการจัดการความรู้ของกรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อนำไปประกาศใช้

เห็นชอบ
ดำเนินการตามเสนอ
พันตำรวจโท
(วรรณพงษ์ คชวิทย์)
อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
๒๖ ก.ย. ๒๕๖๕

ดิฉัน
(นางสาวดิชชา มีเพียร)
นักจิตวิทยาคลินิกชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

(นายโกล พรมเพ็ง)
- ๕ ก.ย. ๒๕๖๕



แนวทางการจัดการความรู้
(Knowledge Management)
กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน



คำนำ

แนวทางการจัดการความรู้(Knowledge Management) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยเนื้อหาประกอบไปด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Introduction to Knowledge Management) การกำหนดขอบเขต (KM Focus Areas) และเป้าหมายของการจัดการความรู้ (KM Desired State) การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (KM Development) และการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในสังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันวิจัยและพัฒนา
กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	๑
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้	
- หลักการจัดการความรู้	๔
- กระบวนการจัดการความรู้	๑๓
องค์ประกอบการจัดการความรู้	๑๗
เป้าหมายและจุดประสงค์ของการจัดการความรู้	๑๘
การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้	๑๙
การบริหารจัดการความรู้ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	๒๔
- ขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้	๒๕
- การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้	๒๖
เอกสารอ้างอิง	๒๘
ภาคผนวก	
- แบบประเมินวิเคราะห์หน่วยงาน (ศูนย์ฝึกฯ / สถานพินิจฯ)	
- แบบเสนอผลงานแนวปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน (ศูนย์ฝึกฯ / สถานพินิจฯ)	
- แบบสำรวจปัญหาที่พบจากการดำเนินงานตามกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ของหน่วยงานสนับสนุน	

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ (Background and Signification)

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖^๑ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้เป็นหลักการว่า “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยมีแนวทางปฏิบัติตามคู่มือ คำอธิบาย และแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนี้

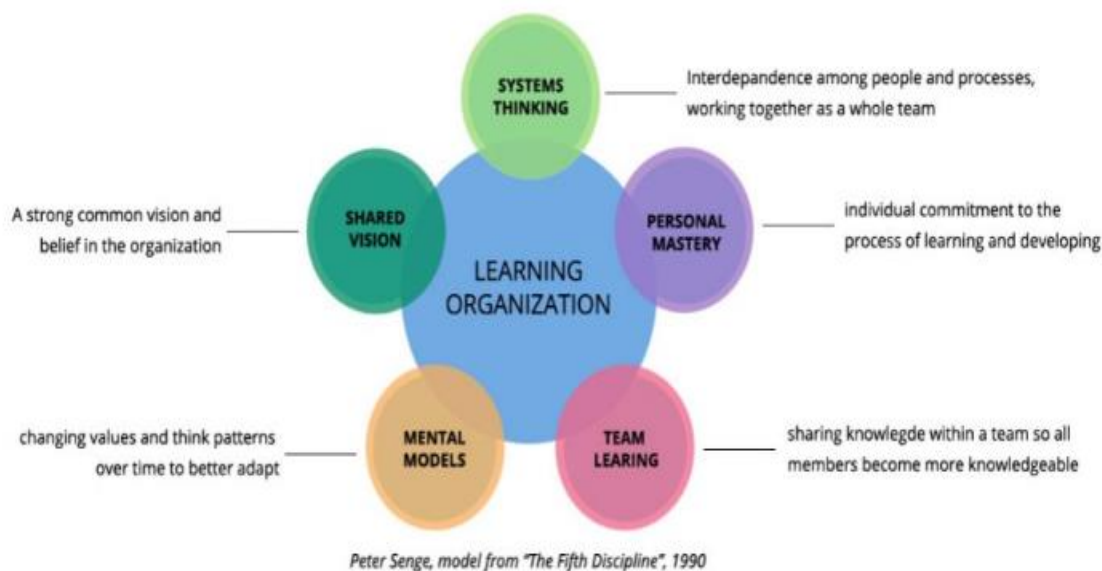
๑. สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
๒. ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
๓. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
๔. สร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ^๒

จากพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าว นำไปสู่ความพยายามในการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (PMQA) หมวด ๔ การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นฐานให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนที่จะส่งผลไปยังหมวดต่างๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก นำมาต่อยอดและสร้างสรรค์ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร โดยนักวิชาการผู้ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ “องค์กรที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนา อีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” ทั้งนี้ การที่องค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สิ่งที่มีความสำคัญ คือจะต้องบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องไม่หยุดพัฒนา องค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการ และสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและไม่หยุดนิ่ง

^๑ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

^๒ คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖



ในปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรกันมากขึ้น การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เป็น “สินทรัพย์” มีความจำเป็นมากเพราะโลกขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและความต้องการใหม่ ๆ ของผู้รับบริการมองว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ก็เพราะว่า ในองค์กรต่าง ๆ มีแหล่งความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่นแต่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในสถานการณ์จริงมานานนับหลายสิบปี ทั้งประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและประสบการณ์ที่เกิดจากปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่สามารถก้าวข้ามผ่านมาได้ ดังนั้น องค์กรคงต้องคิดว่าจะทำอย่างไรที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้น มาเผยแพร่ ให้กับผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ซึ่งคำว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)” ได้เข้ามามีบทบาทกับสังคมเป็นอย่างมาก นักคิดสำคัญชาวญี่ปุ่นคือ Nonaka กับ Takeuchi ได้ทำการวิจัย และนำเสนอแนวคิดที่สำคัญในหนังสือชื่อ “The Knowledge-Creating Company (๒๐๐๐)” ว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เกิดจากการแปลงเอา Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นออกมาเป็น Explicit Knowledge ทำให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทำให้เกิดมีลักษณะของ “วงจรของการสร้างความรู้” (Cyclic Model of KM) อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบอยู่ ๗ ประการ คือ การค้นหา/การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) กระบวนการที่กล่าวถึงนี้สามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล

และการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวางจนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่เป็นแหล่งความรู้ของคนทั้งประเทศได้^๓

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy) ทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร นอกจากผู้ปฏิบัติงานก็คือความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนต่างให้ความสำคัญกับ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มากขึ้น การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น ๓ ยุคโดยยุคแรกของการจัดการความรู้เกิดขึ้นเมื่อประมาณ ๓๐ ปีที่ผ่านมาประมาณปี ค.ศ. ๑๙๗๘ – ๑๙๗๙ ยุคที่สองของการจัดการความรู้เริ่มต้นประมาณปี ค.ศ. ๑๙๙๕ ยุคที่สามของการจัดการความรู้ได้เริ่มมีการนำระบบที่ซับซ้อนมาอธิบายความรู้ โดยตั้งบนพื้นฐานที่ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของการตัดสินใจและการสร้างเงื่อนไขของนวัตกรรม และจากการสำรวจพบว่าในประเทศไทยนั้นมีหลายองค์กรที่นำแนวคิดทฤษฎีของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาประยุกต์ใช้^๔

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงได้กำหนดตัวชี้วัดระดับการพัฒนากระบวนการข้อมูลและความรู้ที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงมาจนถึงปัจจุบัน โดยนำไปผนวกรวมกับตัวชี้วัดเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) หมวดที่ ๑-๗ การพัฒนาระบบข้อมูล และความรู้อยู่ในหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

^๓ กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล.การศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงาน, ตุลาคม ๒๕๕๒

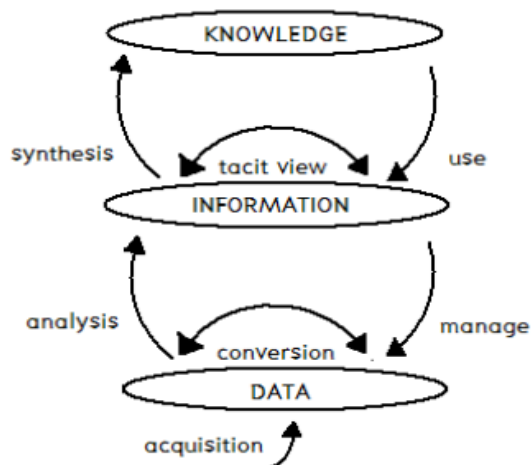
^๔ กาญจนา จันทร์วัน นันทวัน อินทชาติ และ ศิรินทร ภูจินดา (๒๕๕๒) ... Lard Krabang” วารสารโดมทัศน์ ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๒).

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Introduction to Knowledge Management)

๑. หลักการจัดการความรู้ (knowledge Management Principles)

ความรู้ (Knowledge) ในที่นี้หมายถึงสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน โดยสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ และข้อมูล (Data) เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลงการจัดการความรู้ในองค์กร (knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๓ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การจัดการความรู้ในองค์กร (knowledge Management) เป็นการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการดำเนินการพัฒนาองค์กรสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ต่างๆ ทั้งที่มีอยู่ในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องทำการรวบรวมและสังเคราะห์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และปณิธานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ในองค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ โดยต้องเริ่มต้นจากการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ร่วมกัน



ความสัมพันธ์ของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

ความรู้ในมุมมองของการจัดการความรู้ แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) หรือความรู้แบบนามธรรม เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ มนุษย์สัมพันธ์ หรือการเป็นผู้นำ เป็นต้น

๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เด่นชัดจะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป



ระดับของความรู้ (level of knowledge)

หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ระดับ คือ

๑. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่นำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงานก็จะไม่มั่นใจมักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

๒. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริงภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายๆปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

๓. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

๔. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความศรัทธาเริ่ม สร้างสรรค์ที่ซับซ้อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่เกี่ยวกับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้



ระดับของความรู้ (level of knowledge)

กรอบแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Conceptual Framework)

๑. โมเดลเซกิ (SECI Model)

ถูกเสนอโดย โนนากะ กับ ทาเคอูชิ (Nonaka และ Takeuchi, ๑๙๙๕) คือแผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน ๔ กระบวนการเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรกเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

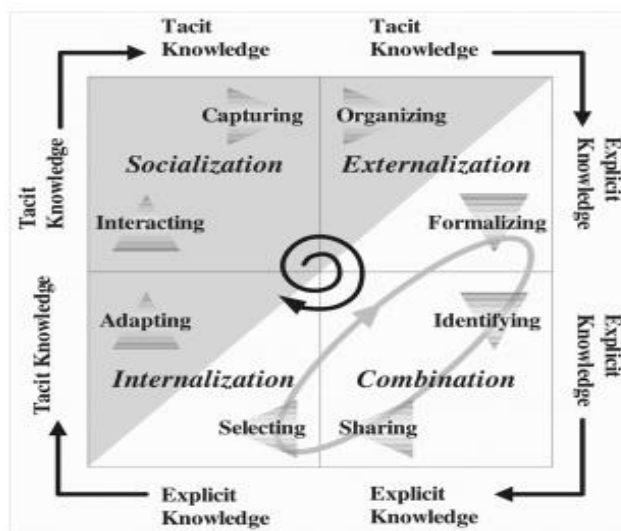
๑.๑ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S : Tacit to Tacit กระบวนการที่ ๑ อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช่เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

๑.๒ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E : Tacit to Explicit กระบวนการที่ ๒ อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาคำความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรองแล้วนำไปสู่การแบ่งปันเปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

๑.๓ การรวบรวมความรู้ (Combination) C : Explicit to Explicit กระบวนการที่ ๓ อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรคงานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้

ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กรแล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

๑.๔ การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I : Explicit to Tacit กระบวนการที่ ๔ อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคลครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร



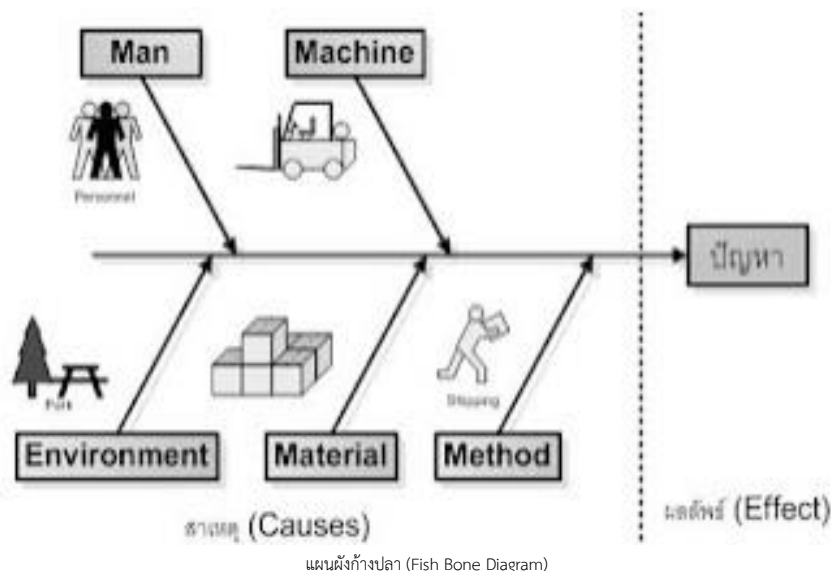
โมเดลเซกิ (SECI Model)

๒. แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

เรียกเป็นทางการว่าแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยแผนผังนี้มีลักษณะเหมือนก้างปลาที่เหลือแต่ก้างจึงเรียกว่าผังก้างปลาหรือเรียกว่าแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ตามชื่อผู้พัฒนาแผนผังก้างปลาได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๓ โดยศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียวสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) ได้นิยามความหมายของผังก้างปลาว่า “เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา”

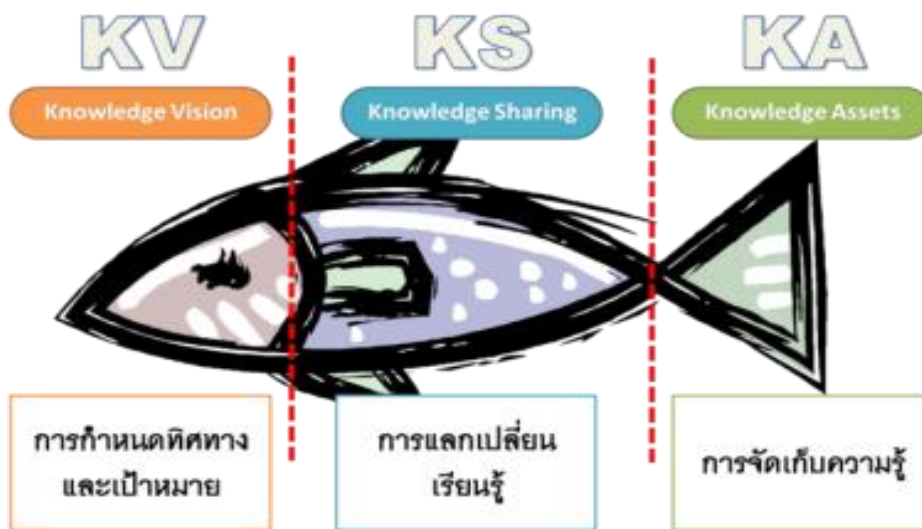
๒.๑ การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา หลักการ ๔M ๑E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่าง ๆ

๑. Man คนงาน ผู้ปฏิบัติงาน พนักงาน หรือบุคลากร
๒. Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก
๓. Material วัตถุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการ
๔. Method กระบวนการทำงาน
๕. Environment สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน



๓. โมเดลปลาทู (Tuna Model: thai- UN Aids Model)

คิดขึ้นโดย ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัต เป็นแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความรู้ และในการทำความเข้าใจ ๓ ส่วนหลักของการจัดการความรู้ ว่าสัมพันธ์กับบุคคล ๓ กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบเทียบการจัดการความรู้ โดยให้การจัดการความรู้เปรียบเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ที่ต่างกันดังนี้



โมเดลปลาทู (Tuna Model: thai-UNAids Model)

ส่วนหัวและตา (Knowledge Vision - KV) เป็นส่วนเป้าหมาย คือ เป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ มองหาเส้นทางที่เดินทางไปแล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหนต้องว้ายแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร ในที่นี้เราจะเปรียบเทียบการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ก่อนที่เราจะทำงานอะไรสักอย่างเราต้องรู้ก่อนว่าเราต้องการอะไร จุดหมายคืออะไร และต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นจริงของการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้

งานบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ อาทิเช่น การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ, การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรองรับมาตรฐาน เป็นต้น

ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing - KS) เป็นส่วนกิจกรรม คือ ส่วนลำตัวที่มีหัวใจของปลา ทำหน้าที่สูบฉีดเลือดไปเลี้ยงส่วนต่างๆของร่างกาย ในที่นี้เราจะเปรียบเป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือเราจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุด และยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวังวิชา โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้น หรือความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม

ส่วนหาง (Knowledge Assets - KA) เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์กรความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้ เป็นคลังความรู้หรือขุมความรู้ ซึ่งมาจาก ๒ ส่วนคือ ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งการจัดการความรู้ในส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งพา เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเข้าถึง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย อยู่เสมอ (Update) ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น^๔

๔. วงจรชีวิตแบบก้นหอย (Spiral life cycle model)

คือ การพัฒนาซอฟต์แวร์ให้สมบูรณ์จำเป็นต้องมีการดำเนินการหลายรอบทบทวนจนกว่าจะได้ซอฟต์แวร์ที่สมบูรณ์ในแต่ละรอบมีรายละเอียดกิจกรรมแตกต่างกันไป อาทิ กำหนดแนวคิดความต้องการ กำหนดการดำเนินการ กำหนดความต้องการของแผนสร้างต้นแบบแรกประเมินทางเลือกที่เหมาะสมทบทวน แผนพัฒนาต้นแบบ และทดสอบใหม่ออกแบบในรายละเอียดทดสอบครั้งสุดท้ายนำไปติดตั้ง และใช้งานแล้ว ทบทวนว่าต้องดำเนินการรอบใหม่หรือไม่ ซึ่งกิจกรรมหลักมี ๔ กิจกรรม หากพบว่าขั้นตอนใดไม่สมบูรณ์ก็จะมี การทบทวน และทำซ้ำ ดังนี้

๔.๑ กำหนดวัตถุประสงค์ (Determine objectives) เป็นกิจกรรมแรกของทุกรอบที่ต้องอาศัย ข้อมูลก่อนหน้าไปประกอบการวางแผน กำหนดตัวชี้วัด ระบุทางเลือก

๔.๒ ระบุปัญหาและแก้ไขความเสี่ยง (Identify and resolve risks) เป็นกิจกรรมที่นำทางเลือก มาประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางแก้ไข

๔.๓ พัฒนาและทดสอบ (Development and test) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการให้ความเสี่ยง หมดไปด้วยการแก้ปัญหาตามที่ได้ประเมินไว้

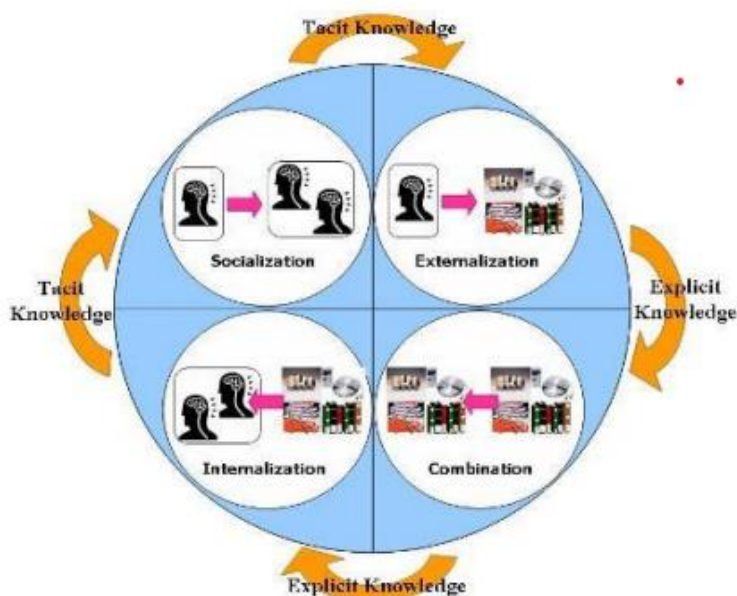
๔.๔ วางแผนสำหรับวงรอบต่อไป (Plan the next iteration) เป็นกิจกรรมที่มองไปข้างหน้า ทดสอบ และประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละรอบ

^๔ ประพนธ์ ฆาสุขยิต. (๒๕๔๙). การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ (พิมพ์ครั้งที่ ๔). กรุงเทพฯ: ไบโอม.



วงจรชีวิตแบบก้นหอย (Spiral life cycle model)

กรอบแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หลักสำคัญการจัดการความรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การบริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่นๆ ที่ต้องการความรู้นั้นด้วยมีวิธีการอย่างเป็นระบบ เช่น เอกสารคู่มือ/สื่อรูปแบบต่างๆ หรือการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง/การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการและเครื่องมือ การเรียนรู้ (Learning) การสื่อสาร (Communication) การวัดผล (Measurements) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) เป้าหมาย (Desired State) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior) เป็นต้น



วงจรรูปร่าง (Knowledge Spiral SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi)

เครื่องมือในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools)

ในการจัดการความรู้มีเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ ดังนี้

๑. เรื่องเล่า (success story) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจ ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อพรรณาเรื่องราว ข้อดีคือ สามารถสื่อสาร ความคิดและแนวคิดซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย จำได้ง่ายเป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยตรงทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น ข้อจำกัด คือ ไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา

๒. ชุมชนผู้ปฏิบัติ (CoP) เป็นเครือข่ายของบุคคลที่มาร่วมแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะด้วยความเต็มใจ ที่จะทำงานและเรียนรู้ร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ชุมชนผู้ปฏิบัติจะมีอายุยืนยาว แตกต่างกันไป บางชุมชนมีอายุยาวนานเป็นปีๆ บางชุมชนเมื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการก็สลายตัวไป ข้อดีคือสมาชิก ของชุมชนเข้ามาร่วมกันโดยความสมัครใจสามารถขยายขอบเขตจากจุดเน้นเฉพาะของชุมชนให้กว้างขึ้น และสิ้นไหลไปเรื่อย ๆ การที่บุคคลได้ติดต่อกับผู้รู้และมีความชำนาญเฉพาะเรื่อง ทำให้เปิดพรมแดนความรู้ของตน ให้กว้างมากขึ้นได้สำรวจ และทดสอบความคิดในบรรยากาศที่ไม่คุกคาม ข้อจำกัดคือ สมาชิกมาแล้วหายไป

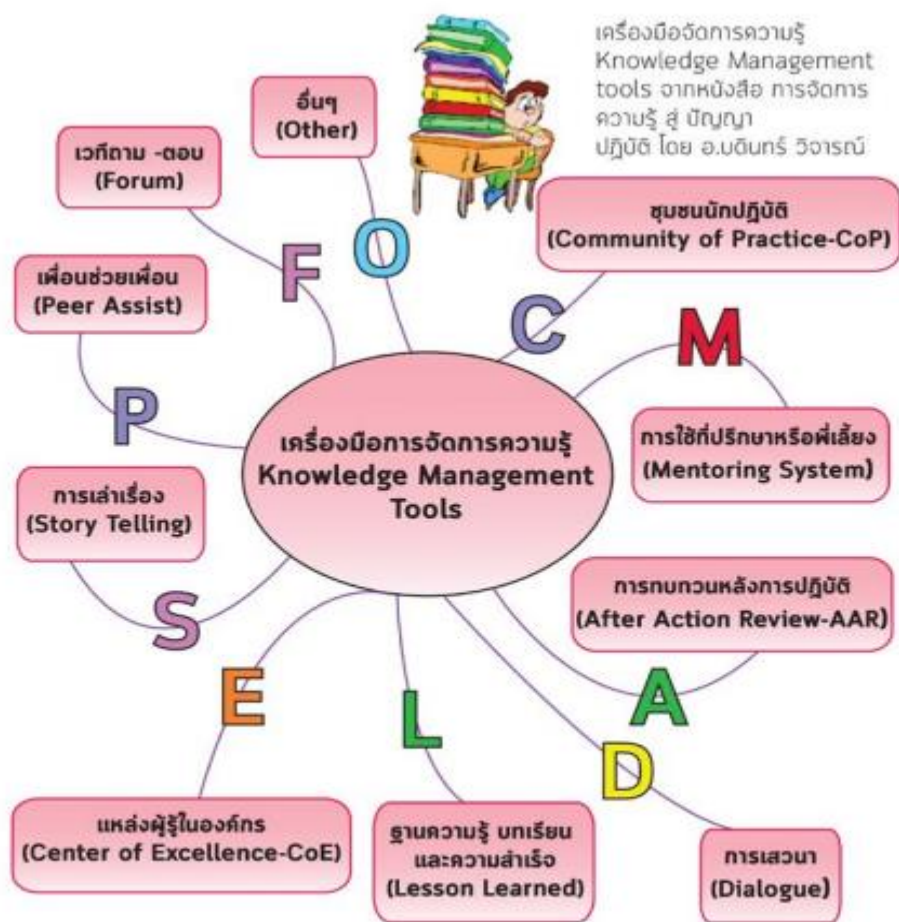
๓. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นวิธีการทำงานระหว่างเพื่อนที่ใช้พื้นฐานการยอมรับนับถือซึ่งกัน และกัน และการสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกัลยาณมิตร ฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ทีมเรียนรู้ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ทีมเพื่อน โดยใช้การเรียนรู้เทคนิคการทำงานของผู้อื่นมาพัฒนาและแก้ปัญหาของตน โดยทีมเรียนรู้ เป็นผู้พบปัญหาจากการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ จึงเชิญทีมเพื่อนที่มีประสบการณ์ซึ่งอยู่ในหรือนอกองค์กร มาประชุมกันฉันทน์เพื่อน ทั้งการวางแผนก่อนการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ และการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินกิจกรรม ข้อดีคือ ทั้งสองทีมเป็นฝ่ายได้ประโยชน์ ประหยัดเงินและเวลา พัฒนาเครือข่ายที่เข้มแข็ง ข้อจำกัดคือ แต่ละทีม เป็นกลุ่มคนข้ามสายงานและต้องระวังไม่ให้เป็นการสอนหรือบอกให้ทำตาม

๔. แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) กระบวนการใดๆ หรือวิธีการใดๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติ ที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการทำงานนั้นๆ หรือแบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้ การได้ดีและก่อให้เกิด ผลผลิตที่ดี จึงแนะนำให้ใช้เป็นต้นแบบ บางคนอาจใช้คำว่าแบบปฏิบัติที่ดี (good practice) เนื่องจากเห็นว่าไม่มี แบบปฏิบัติใดดีเยี่ยมคงตัวโดยไม่มีแบบที่ดีกว่า ถึงแม้จะใช้ได้ผลดีก็ต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน ข้อดีคือ ได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมาก และใช้ความรู้ที่นั่นซ้ำอีก ยกเว้นการปฏิบัติงานไม่เสียเวลาคิดวิธีการใหม่ ข้อจำกัดคือ เหมาะกับองค์กร ที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ได้ผ่านการพัฒนาให้ดีแล้ว

๕. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (after action review [AAR]) เป็นการคุยกันโดยมุ่งให้แต่ละคนได้เรียนรู้ ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด อะไรดี อะไรต้องปรับปรุงและได้บทเรียนอะไรจากการทำงานเป็นการ เปิดใจและเรียนรู้สามารถแลกเปลี่ยนด้วยวาจาหรือจดบันทึกเพื่อแบ่งปันได้ เป็นการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ข้อดีคือ ทำได้ง่าย ทำได้เป็นช่วงๆ ในการดำเนินงานและทำได้ตั้งแต่กิจกรรมเล็กๆ คนน้อยจนถึงกิจกรรมขนาดใหญ่คนกลุ่มใหญ่ ช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างชัดแจ้ง ข้อจำกัด

คือ ต้องระวังไม่ให้เป็นการวิจารณ์ ตำหนิ หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณภาพของการทบทวนขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดใจพูดตามความเป็นจริง

๖. สมุดหน้าขาว (white pages) เป็นเครื่องมือสำหรับค้นหาบุคคลอื่นๆ ที่มีความรู้และความชำนาญในองค์กรเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีชื่อ ตำแหน่งงานฝ่าย/แผนก และหมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อ รายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ความถนัด ทักษะและความชำนาญประสบการณ์และความสนใจ โดยจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวก อาจเรียกแตกต่างกันไปเช่น สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (expert directories) หรือทำเนียบผู้ชำนาญการ (expertise directories) ข้อดีคือ สร้างและค้นหาได้ง่ายใช้งานได้รวดเร็ว ข้อจำกัดคือ ต้องระวังการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและการจัดลำดับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการ^๖



เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools)

^๖ ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี. เครื่องมือในการจัดการความรู้.๒๕๕๖.สืบค้นจาก http://www.dtc.ac.th/๒๐๑๖/images/stories/KM/KM_manual_full.pdf

๒. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการความรู้ คืออะไร เรียกว่ากำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายอาจจะพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือจากปัญหาขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ เมื่อได้เป้าหมายแล้ว ก็ต้องวางแผนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนตาม ๖ องค์ประกอบที่เรียกว่า กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) โดยเป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๒.๑ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจกรรมการมีส่วนร่วม การสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร หน่วยงานที่รับผิดชอบมีระบบการติดตามและประเมินผล

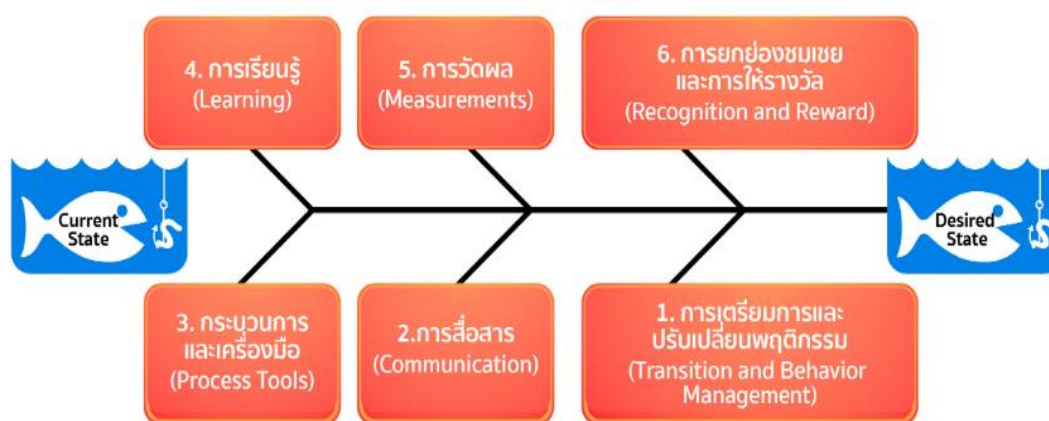
๒.๒ การสื่อสาร (Communication) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างเข้าถึงและใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการยอมรับและมีส่วนร่วม อีกทั้งต้องรับฟังด้วยความเข้าใจ เลือกใช้ข้อความที่ความเหมาะสมกับผู้รับสารซึ่งมีหลายระดับ รวมทั้งกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ทุกคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๒.๓ กระบวนการและเครื่องมือ (Process Tools) ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ลักษณะขององค์กรลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร เป็นต้น รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ ทักษะใหม่ให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อาทิ กระบวนการ วิธีการ เทคโนโลยี โดยสามารถเลือกเครื่องมือที่จะช่วยในการปรับปรุงทั้งกระบวนการ และการบริหารจัดการ เช่น Lean Manufacturing and Service, Lean ๔.๐ ,Stakeholder Engagement ,Strategic Planning by Foresight และ Business Model Innovation เป็นต้น

๒.๔ การเรียนรู้ (Learning) สร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง ทุกครั้งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ Plan Do Check Act : PDCA ควรทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น เรียนรู้กับทั้งคนในองค์กร และนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ พัฒนารูปแบบปฏิบัติใหม่ อีกทั้งต้องมีการทบทวนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ว่าสิ่งที่บรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร รวมถึงสิ่งที่เกินความคาดหวัง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับเปลี่ยน ซึ่งสามารถสอบถามจากผู้รับบริการ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๕ การวัดผล (Measurements) การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้ดีขึ้น การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

๒.๖ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เป็นการจูงใจให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ปัจจัยความสำเร็จคือ ผู้นำต้องมุ่งมั่น จริงจัง ทำต่อเนื่อง กำหนดกระบวนการโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร วางแผนโดยมีระบบและเครื่องมือในการบริหารจัดการ สนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงติดตามประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ และมุ่งสู่นาคตได้อย่างยั่งยืน^๗



Robert Osterhoff

ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำ KM Process ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการหาแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓.๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา

^๗ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. "SMART CHANGE SMART FUTURE : ด้านองค์กร". https://www.ftpi.or.th/event/๓๔๔๐๐_๑๕_๗๕๖๓๒๕๖๓

นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็ว และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

๓.๓ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้วองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหาการนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

๓.๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว
- การใช้ “ ภาษา ” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆของแต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เพียงตรงทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

๓.๕ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี ๒ ลักษณะคือ

- “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
- “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

๓.๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลักๆมีดังนี้ ทีมข้ามสายงาน, Innovation & Quality Circles (IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP, ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment), เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)



๓.๗ การเรียนรู้ (knowledge Access) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามอย่างมีประสิทธิภาพ”^๔

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้ว ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆอีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจากองค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็นองค์ความรู้อีกครั้งหนึ่ง



^๔ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้ที่ https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/handle-km-more-effectively/. ๑๔ ส.ค. ๒๕๕๗

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Elements of Knowledge Management)

มีด้วยกัน ๓ ส่วนหลักดังนี้

๑. คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT) ที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

๒.๑ เทคโนโลยีในการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศผ่านเครือข่ายได้ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือโซเชียลมีเดีย (Social Media)

๒.๒ เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware หรือระบบ video conference เป็นต้น

๒.๓ เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ

นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศยังมีส่วนช่วยประสาน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง ๓ ดังนี้

- การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง (Tacit Knowledge) ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูง จะมองเห็นแนวโน้มหรือทิศทางความต้องการใช้ความรู้ด้านต่าง ๆ แล้ววางแผนและดำเนินการที่จะจัดหาความรู้นั้น ๆ มา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยประสานและอำนวยความสะดวก

- การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่และกระจายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ในการนี้ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจะช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดการความรู้มือใหม่ผ่านเครือข่ายการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

- การใช้ประโยชน์จากความรู้ การเรียนรู้จะบูรณาการอยู่ในองค์กร มีอะไรอยู่ในองค์กร สมาชิกองค์กรสามารถรับรู้และประยุกต์ใช้สถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

๓. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม



องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เป้าหมายและจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ (Goals and Objectives) คือ

๑. พัฒนาองค์กร ทำให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ รายได้ และค่าใช้จ่าย
๒. พัฒนาระบบการทำงาน
 - ให้เกิดประสิทธิภาพ ความผิดพลาดลดลง ปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
 - ให้เกิดประสิทธิผล การพัฒนาผลผลิต การลดต้นทุน
 - ให้เกิดนวัตกรรม พัฒนาการระดมความคิด การนำแนวความคิดใหม่มาใช้จริง
๓. พัฒนาคอน ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้มีความคล่องตัวในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
๔. KM เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่สถานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
 ๑. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทุกคนใฝ่รู้ และเผยแพร่
 ๒. เพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ที่สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาเรียนและรู้ขณะเดียวกัน
 ๓. ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
 ๔. มีระบบการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้
 ๕. ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
 ๖. มุ่งเน้นคุณภาพ และความพอใจของผู้รับบริการ
 ๗. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการทำงานเป็นทีม
 ๘. ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะ เกื้อหนุน
 ๙. มีมุมมองในภาพรวมและเป็นระบบ
 ๑๐. ให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
๕. ประเด็นหลักในการพิจารณาออกแบบ KM ได้แก่
 ๑. วัฒนธรรมองค์กร
 ๒. นโยบายจากผู้บริหารสูงสุด
 ๓. โครงสร้างขององค์กร
 ๔. เทคโนโลยีสารสนเทศองค์กร
๖. การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Development)

ในการสร้างกลยุทธ์องค์ความรู้ องค์กรต้องรู้ว่าการใช้องค์ความรู้ด้านใดเป็นกลยุทธ์ (Need a knowledge strategy) ซึ่งต้องมองเน้นในเรื่องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจภายนอกก่อน

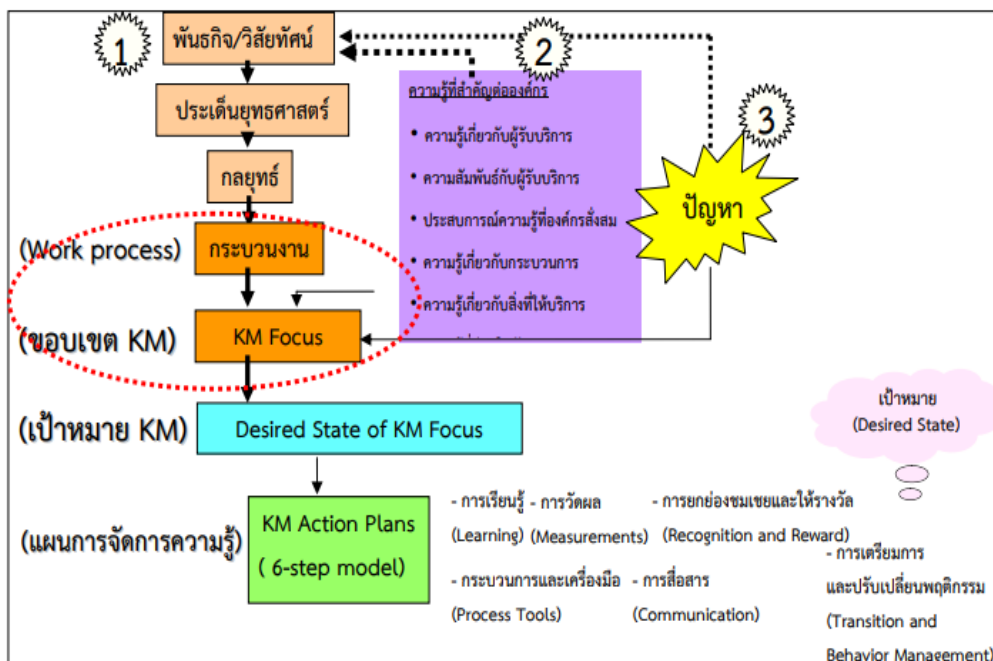
เป็นอันดับแรก และพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรคาดว่าจะได้รับ หากมีการพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นมาใช้งาน จากนั้นทำการกำหนดทรัพย์สินองค์ความรู้ที่จะใช้ (Identify knowledge assets) เป็นการระบุรายละเอียดขององค์ความรู้ว่าฐานองค์ความรู้อะไรที่เราต้องการ และจำแนกประเภทขององค์ความรู้ นั้น ๆ ให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร จากนั้นทำการสร้างแบบจำลอง (Model) แนวคิดเพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่นจุดด้อยขององค์ความรู้แต่ละประเภท

การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)

เป็นการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาขององค์กร โดยมีแนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาการดำเนินงาน เป็นต้น
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

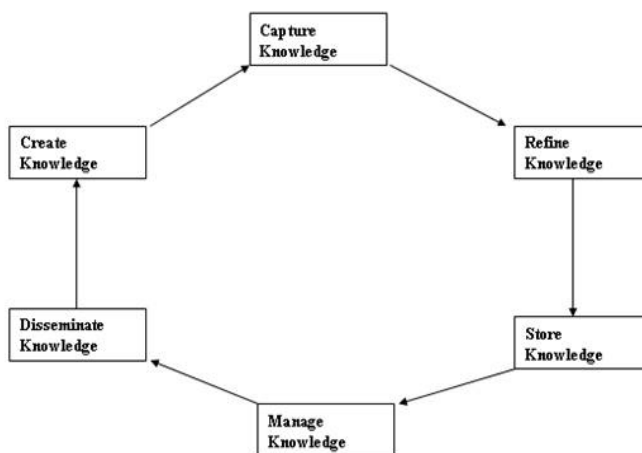
ในการกำหนดขอบเขต (KM Focus Areas) และเป้าหมาย(Desired State) การจัดการความรู้ นั้น องค์กรควรคำนึงถึงกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ นั้น ๆ ด้วย เช่น ประชาชน ข้าราชการในหน่วยงาน หน่วยงานอื่น รัฐบาล และบุคคลภายนอกที่หน่วยงานจัดจ้าง (Outsource) เป็นต้น โดยการกำหนดขอบเขต KM เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งการกำหนดเป้าหมาย KM เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยจะต้องสอดคล้องกับขอบเขต KM ที่ได้เลือกมาจัดทำ และสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้



วงจรการจัดการองค์ความรู้ (Cyclic Model of KM)

ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การสร้างองค์ความรู้ (Create knowledge) นำประสบการณ์ที่ได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาสร้างเป็นองค์ความรู้
๒. คัดเลือกองค์ความรู้ (Capture knowledge) เป็นการจัดรูปแบบ จําแนกองค์ความรู้ตามประโยชน์การใช้งานเพื่อจะนำเสนอในการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและเหมาะสม
๓. สกัดองค์ความรู้ (Refine knowledge) เป็นการขัดเกลาองค์ความรู้ ทำให้เป็นองค์ความรู้ที่บริสุทธิ์ที่ปรับปรุงเนื้อหาขององค์ความรู้เพื่อให้องค์ความรู้ที่นั้นเกิดความชัดเจน
๔. จัดเก็บองค์ความรู้ (Store knowledge) นำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดเก็บไว้ในคลังองค์ความรู้ เพื่อจะได้นำไปเผยแพร่สำหรับใช้งานต่อไป
๕. จัดการองค์ความรู้ (Manage knowledge) สร้างระบบบริหารจัดการสำหรับการนำ องค์ความรู้ไปใช้งาน
๖. การเผยแพร่องค์ความรู้ (Disseminate knowledge) เป็นการกระจายและเผยแพร่องค์ความรู้ แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา



วงจรการจัดการองค์ความรู้ (Cyclic Model of KM)

การวัดผลสำเร็จ (Measuring Success)

การพิจารณาว่าการใช้องค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมานั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ อาจจะใช้เครื่องมือในการวัด KPI ได้จากวิธีการวัด ดังต่อไปนี้

๑. Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย ถูกพัฒนาเมื่อปี ๑๙๙๐ โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง

เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบ การวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผล ลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้น ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มี ประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้ เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

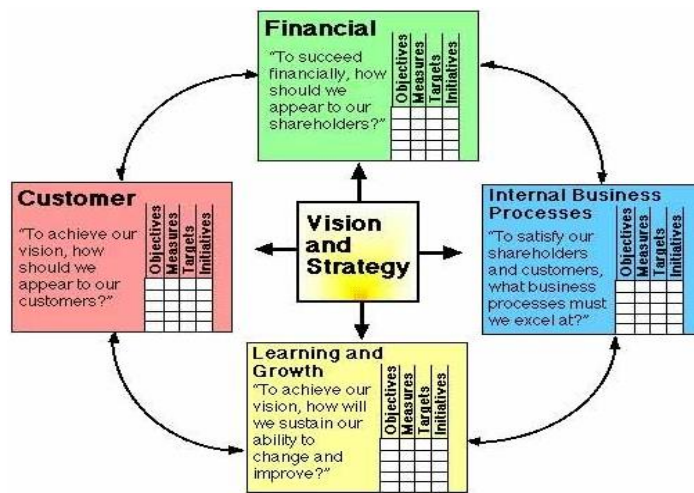
วิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง ๔ ดังกล่าวประกอบด้วย

๑. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การ พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการ ทำงาน เป็นต้น

๒. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการ ด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

๓. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

๔. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต ที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น^๙



^๙ ที่มา : http://www.pdamobiz.com/forum/forum_posts.asp?TID=๕๙๗๓&PN=๑

๒. Skandia Navigator บุคลากรท่านแรก ๆ ชื่อ Leif Edvinsson จากบริษัท Skandia และ Karl Erik Sveiby จากบริษัท Affarsvarlden ชาวสวีเดน เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับทุนปัญญาภายในองค์กร ซึ่งบริษัท Skandia ที่เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศสวีเดนได้เป็นผู้บุกเบิกและผู้นำในเรื่องของทุนปัญญา โดยทางบริษัทได้คิดค้น Skandia Navigator เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและประเมินทุนปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๕ ประการได้แก่

๑. ปัจจัยด้านการเงิน (Financial Focus) ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ เช่น จำนวนเงินที่คืนกลับมาจากการลงทุน ผลการปฏิบัติงาน และคุณค่าที่เพิ่มคุณต่อจำนวนพนักงาน

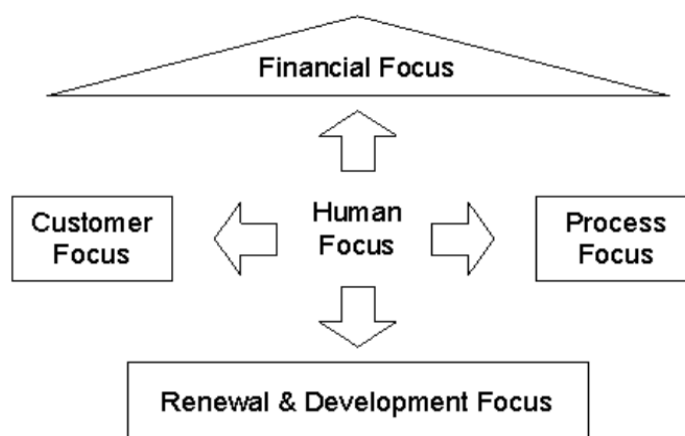
๒. ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer Focus) เช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้า, อัตราส่วนในการสูญเสียลูกค้า, การบริการ ณ จุดขาย และส่วนแบ่งการตลาด

๓. ปัจจัยด้านบุคลากร (Human Focus) เช่น อายุโดยเฉลี่ยของบุคลากร จำนวนของพนักงาน และระยะเวลาในการฝึกอบรม

๔. ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process Focus) เช่น จำนวนของสัญญา / พนักงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้าน IT และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผู้ดูแลระบบ (admin)

๕. ปัจจัยด้านการพัฒนาและปรับปรุง (Renewal and Development Focus) เช่น ทรัพย์สินรวม ส่วนแบ่งของลูกค้าใหม่ เป็นต้น

มีการ Skandia Navigator ในการประเมินผลการดำเนินงานในหน่วยธุรกิจต่างๆ ของบริษัท และได้นำเสนอผลประกอบการขององค์กรตามแนวคิดนี้ไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท นอกจากบริษัท Skandia แล้ว ยังมีบริษัทอื่นในแถบสแกนดิเนเวียที่นำตัวชี้วัดการดำเนินงานในส่วนที่เป็น Intellectual Capital เสนอในรายงานประจำปีของบริษัทด้วย^{๑๐}



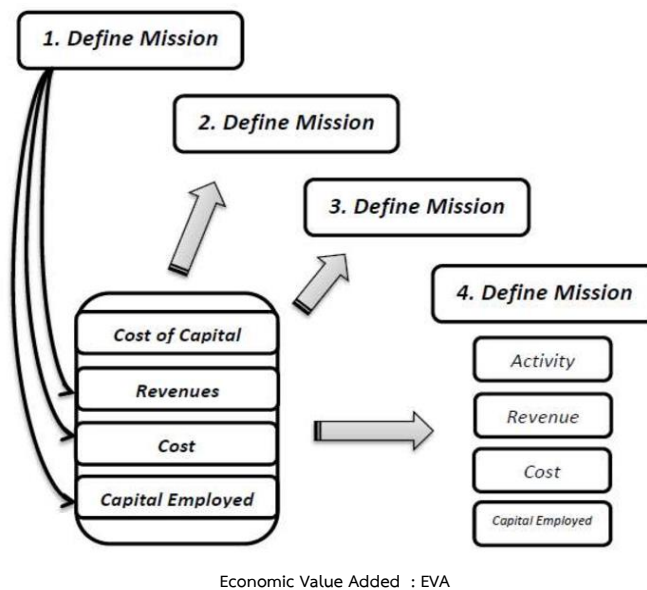
Skandia Navigator management model Source: Edvinsson and Malone, ๑๙๙๗

๓. ในปัจจุบันมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA) ได้รับการยอมรับว่าเป็นมาตรวัดที่สามารถบ่งชี้ผลงานโดยรวมของบริษัทได้อย่างเหมาะสมมากกว่ามาตรวัดอื่นๆ EVA เป็นการคำนวณโดยการใช้กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีลบด้วยต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไรนั้น ๆ บางครั้งอาจเรียก

^{๑๐} ดร.ทศ. พสุ เดชะรินทร์. บทความจากคอลัมน์แนวคิดการบริหาร. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์. http://www.pasonline.net/d๑๘_๑๐๔๐๖.html

ต้นทุนเงินทุนว่ากำไรขั้นต่ำที่ต้องทำได้ EVA สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นมากที่สุดเป็นการนำทรัพยากรไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าได้สูงสุด หากไม่มุ่งเน้นที่มูลค่าผู้ถือหุ้น การใช้ทรัพยากรของบริษัทจะเป็นไปอย่างสิ้นเปลือง และเป็นการสูญเสียมูลค่าที่สามารถสร้างให้สังคมโดยรวม

ในส่วนของภาครัฐไม่ได้เป็นองค์กรที่สร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น แต่เป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่สาธารณะ ซึ่งความสำเร็จที่ได้จะเกิดจากการถ่วงน้ำหนักระหว่างการสร้างประโยชน์ให้แก่สาธารณะ และต้นทุนทางเศรษฐกิจที่ใช้ โดยการนำทุนที่มีอยู่จำกัดไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ภาครัฐจึงไม่สามารถดูผลจากค่า EVA เพียงอย่างเดียว^{๑๑}



การวัดผลสำเร็จ (Measuring Success) มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

- ทำให้องค์กรได้ทบทวนองค์ความรู้ขององค์กร (Organization's Knowledge) ว่าจริงๆ แล้วองค์กรมีความรู้ (ความเก่ง) เรื่องไหน และความรู้นั้นสามารถแข่งกับคนอื่นได้หรือไม่
- สามารถกำหนดจุดขายของตนเองได้ชัดเจนขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่าองค์กรมีความรู้ด้านใด ก็นำมากำหนดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการหลักขององค์กร
- เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรที่ถูกต้อง
- เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาช่วยแก้ปัญหา และทำให้งานประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว และง่ายขึ้น
- ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน
- ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่ง (ในด้านต่างๆ) มาพัฒนาองค์กรให้ถูกทาง^{๑๒}

^{๑๑} <http://www.fpo.go.th/content.php?action=view§ion=๙๐๐๐๐๐๐๐๐&id=๔๘๗๑>

^{๑๒} สุประภาดา ไซติมณี. Modern KM applications in business management : จัดการความรู้อย่างไรให้ได้ผลกับทุกระบบ. (๒๕๕๔). กรุงเทพฯ. พงษ์วินทร์การพิมพ์ จำกัด.

การบริหารจัดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

วิสัยทัศน์

" เป็นองค์กรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่เด็กและเยาวชน ด้านพฤติกรรมดี การศึกษา และอาชีพ ภายใต้กระบวนการยุติธรรม "

นิยามวิสัยทัศน์:

การเปลี่ยนแปลงที่ดี หมายความว่า

เด็กและเยาวชนแต่ละรายจะต้องได้รับการบำบัด แก้ไข ตามสภาพปัญหาความเสี่ยงและความจำเป็นที่พบและจัดให้ได้รับการศึกษาหรือวิชาชีพ รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้มีความพร้อม ในการกลับสู่สังคม เมื่อปล่อยตัวแล้วสามารถไปศึกษาหรือประกอบอาชีพได้ โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ เด็กและเยาวชนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทัศนคติทางความคิดและจิตใจ จากที่เคยพลั้งพลาดกระทำผิด พร้อมทั้งพัฒนา ด้านการศึกษาที่เด็กและเยาวชนเคยสูญเสียโอกาสให้สามารถได้รับโอกาสทางด้านการศึกษาและอาชีพ

พันธกิจ

๑. พึงพิทักษ์เยาว์เพื่อสวัสดิภาพ และอนาคต
๒. ยกระดับคุณภาพและการดูแล แก้ไข บำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน
๓. พัฒนาบุคลากรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ

ภารกิจ

๑. พึงพิทักษ์คุ้มครองสิทธิและสวัสดิภาพเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด รวมทั้งส่งเสริมความมั่นคงของสถาบันครอบครัวและความเข้มแข็งของชุมชน
๒. ดำเนินการด้านคดีอาญา แก้ไข บำบัด ฟื้นฟู ให้การศึกษา การฝึกวิชาชีพ ป้องกัน พัฒนา สงเคราะห์ ติดตามประเมินผลเด็กและเยาวชน การใช้กระบวนการยุติธรรมทางเลือกและมาตรการอื่นๆ
๓. ดำเนินการด้านคดีครอบครัวและกำกับการปกครอง
๔. ประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับชุมชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อการมีส่วนร่วมและสนับสนุนกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน
๕. ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนากฎหมาย การพิทักษ์คุ้มครองสิทธิเด็กและเยาวชนรวมทั้งระบบรูปแบบวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับคดี และการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน
๖. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ค่านิยมร่วม (UKED)

"สามัคคี (Unity) มีเมตตา (Kindness) มุ่งมั่น (Effort) พัฒนาเด็กและเยาวชน (Development)"

นโยบายและยุทธศาสตร์

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกำหนดไว้ ๔ ด้าน ดังนี้

ด้านที่ ๑ ส่งเสริมเด็กและเยาวชนดีสู่สังคม

ด้านที่ ๒ ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในการป้องกัน

แก้ไขบำบัดและช่วยเหลือสงเคราะห์เด็กและเยาวชนภายหลังปล่อย

ด้านที่ ๓ ดูแลสิทธิและสวัสดิภาพผู้เยาว์ในกระบวนการยุติธรรม

ด้านที่ ๔ พัฒนาบุคลากรและระบบงาน

ขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้กำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาขององค์กรในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้กำหนดแนวทางและขอบเขตเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ๓ แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่จำเป็น สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการขององค์กร

แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสม ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ บริการ เป็นต้น

แนวทางที่ ๓ เป็นปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้หรือเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม โดยทุกประเด็น การจัดการความรู้ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

เป้าหมาย KM (Desired State)

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมุ่งเน้น ประกอบด้วย

๑. การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ

๒. การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน / กิจกรรมขององค์กรอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง

๓. การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน

๔. การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรมในการบริหารและปฏิบัติงาน

๕. การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (KM Development)

การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (KM Development) ในการสร้างกลยุทธ์องค์ความรู้ องค์กรต้องรู้ว่าต้องการใช้องค์ความรู้ด้านใดเป็นกลยุทธ์ (Need a knowledge strategy) ซึ่งต้องมองเห็นในเรื่องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจภายนอกก่อนเป็นอันดับแรก และพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรคาดว่าจะได้รับ หากมีการพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นมาใช้งาน จากนั้นทำการกำหนดทรัพย์สินองค์ความรู้ที่จะใช้ (Identify knowledge assets) เป็นการระบุรายละเอียดขององค์ความรู้ว่าฐานองค์ความรู้อะไรที่เราต้องการ และจำแนกประเภทขององค์ความรู้ นั้น ๆ ให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร จากนั้นทำการสร้างแบบจำลอง (Model) แนวคิดเพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย ขององค์ความรู้แต่ละประเภท

ขั้นตอนการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้

๑. ระบุปัญหา (Identify the problem) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและค้นหาปัญหาที่มีจำเป็นที่จะต้องแก้ไข พิจารณาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร องค์ความรู้ใดยังขาดประสิทธิภาพ ต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุง และองค์ความรู้ใดที่องค์กรยังขาดอยู่ยังไม่มีการจัดเก็บเอาไว้ในฐานความรู้

๒. จัดเตรียมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Prepare for change) เป็นการออกแบบขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ ว่าถ้าหากจะมีการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์ความรู้ นั้น จะต้องมีการมีขั้นตอนและกิจกรรมในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

๓. จัดสร้างทีมงานสำหรับพัฒนาองค์ความรู้ (Create the team) สำหรับทีมงานในการพัฒนาองค์ความรู้ จำเป็นต้องมีผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในแต่ละด้านขององค์ความรู้ นั้น ๆ หากจะให้การพัฒนาระบบองค์ความรู้ นั้น ประสบผลสำเร็จ ควรมีโครงการพัฒนาระบบแบบนำร่อง (Pilot) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนได้ทดลองนำองค์ความรู้ ออกไปใช้ในการแก้ปัญหาจริงเสียก่อน

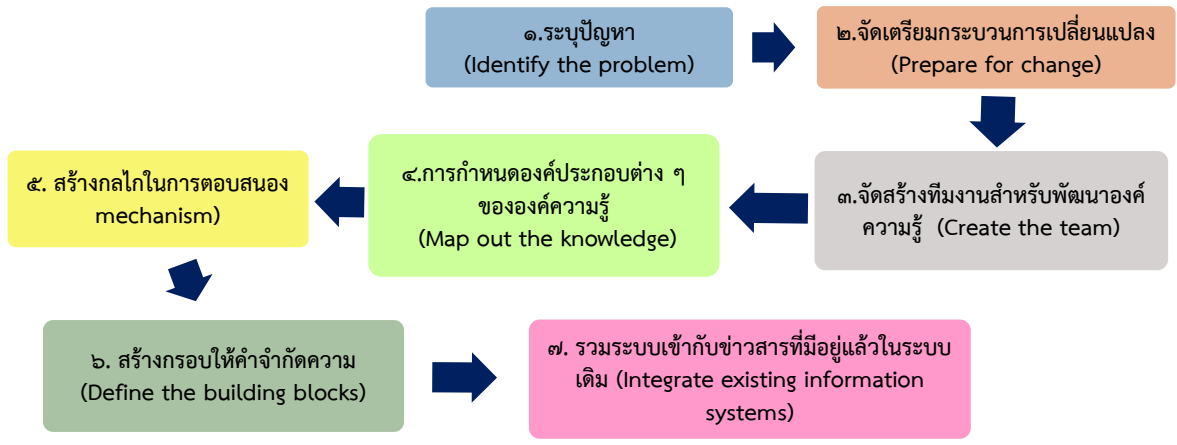
๔. การกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์ความรู้ (Map out the knowledge) เป็นองค์ประกอบที่ประกอบกันขึ้นเป็นระบบ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาว่าองค์ความรู้ นั้นควรจัดเก็บจากแหล่งใดบ้าง และจัดเก็บจากบุคคลใดบ้าง มีการจำแนกประเภทขององค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการดึงไปใช้และแก้ปัญหา ตลอดจนเลือกเครื่องมือ (Tools) ที่จะใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้

๕. สร้างกลไกในการตอบสนองกลับ (Create a feedback mechanism) เป็นการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการรับข้อคิดเห็น (Comment) จากการนำระบบองค์ความรู้ ไปใช้งานเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ควรมีระบบที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานส่งคำแนะนำกลับมายังหน่วยงาน เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงระบบอีกครั้ง

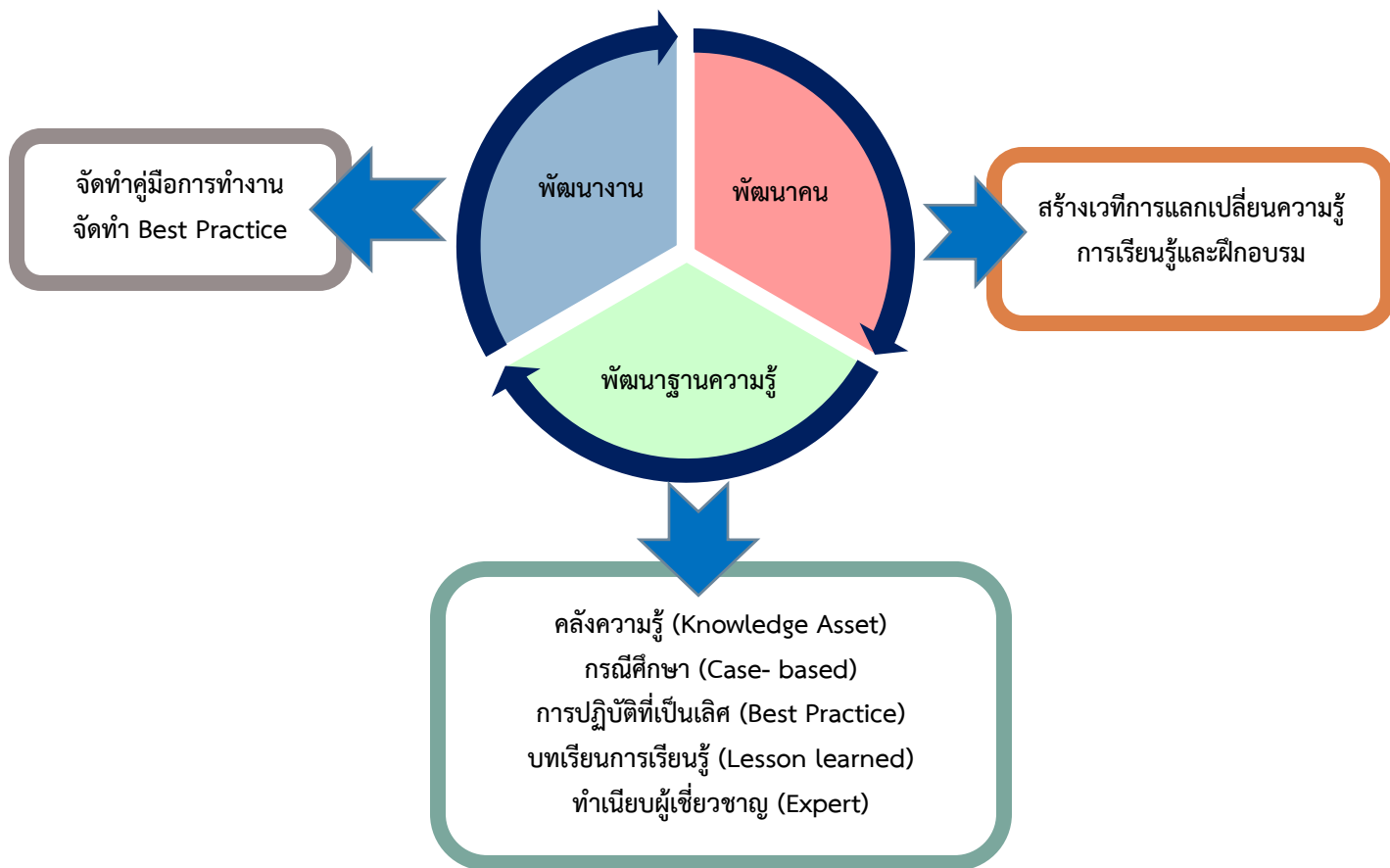
๖. สร้างกรอบให้คำจำกัดความ (Define the building blocks) เป็นการกำหนดกรอบแนวคิดของแต่ละขอบข่ายขององค์ความรู้ที่จะกระทำ ขอบข่ายขององค์ความรู้ นี้จะให้ทำอะไรได้บ้าง มีวิธีการจับเก็บองค์ความรู้ ในรูปแบบใด ใช้หลักการค้นหาคำหรือความรู้ อย่างไร และนำเสนอในรูปแบบใด เป็นต้น

๗. รวมระบบเข้ากับข่าวสารที่มีอยู่แล้วในระบบเดิม (Integrate existing information systems) เป็นการนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในมือผสมผสานเข้ากับระบบข่าวสารในองค์กร เพื่อให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้



แนวทางกิจกรรมการจัดการความรู้



ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ นั้น กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจึงได้ออกแบบแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน	คำอธิบาย	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะทำงาน KM	หน่วยงานสามารถออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรม	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้
ขั้นตอนที่ ๒ ประชุมคณะทำงาน KM เพื่อกำหนดประเด็นความรู้	คณะทำงาน KM จัดการประชุมเพื่อกำหนดประเด็นความรู้ (Theme) และกำหนดตัวชี้วัดที่จะดำเนินงานในปีนั้นๆ	รายงานการประชุมหารือเอกสารที่ระบุการกำหนดประเด็นความรู้ที่จะดำเนินกิจกรรม
ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำแผนการจัดการความรู้	คณะทำงาน KM จัดทำแผนการจัดการความรู้ตามประเด็นความรู้/กิจกรรมตามขั้นตอนและกำหนดงบประมาณเพื่อของบประมาณจากหน่วยงาน	แผนการจัดการความรู้
ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินกิจกรรมตามแผน	คณะทำงาน KM ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนและกิจกรรมตามที่ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้	สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ www.djop.go.th ของกรมพินิจฯ ได้ ตามหมวดหมู่ที่กำหนดได้
ขั้นตอนที่ ๕ สรุปผลการดำเนินงาน	สรุปผลการดำเนินงาน - เผยแพร่และแบ่งปันองค์ความรู้ที่ได้ผ่านเว็บไซต์ www.djop.go.th หรือผ่านช่องทาง ดังนี้ หนังสือเวียน สื่อ และประชาสัมพันธ์ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ตามหมวดหมู่ที่กำหนดได้ - ประเมินและจัดทำรายงาน ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค สิ่งที่ต้องปรับปรุง และเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในปีถัดไป	รายงานสรุปผลการดำเนินงาน

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา จันทร์วัน นันทวัน อินทชาติ และ ศิรินทร ภู, แนวทางการจัดการความรู้ ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (Knowledge Management Tendency in King Mongkut's Institute of Technology Lard Krabang) . วารสารโดมทัศน์ ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๒)
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (๒๕๕๓) เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยรังสิต, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.สิ่งตีพิมพ์ที่ หลากหลายสไตล์ KM (Best Practice KM Style). รายงานประจำปี ๒๕๔๙ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), ๒๕๔๙
- ชมพู เนินหาด, ศศ.บ.,การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตน พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี (Knowledge Management for Self Development and Work Creation) :A Case Study of Support Staff at Phrapokkiao Nursing College, Chanthaburi, วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ปีที่ ๒๙ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดการจัดการความรู้ : โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ. ๒๕๔๘
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), แนวทางการจัดการความรู้ที่ได้มาตรฐานระดับสากล, https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/km-talk/, ๒๑ มิ.ย. ๒๕๖๒
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.๒๕๕๙. <https://km.mof.go.th/th/view/attachment/file/๓๔๓๒๓๙๓๒/km-๑.pdf>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. “SMART CHANGE SMART FUTURE : ด้านองค์กร”. ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓ <https://www.ftpi.or.th/event/๓๔๔๐๐>.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ.๑๔ ส.ค. ๒๕๕๗ .https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/handle-km-more-effectively/.
- ประภาดา โชติมณี. Modern KM applications in business management : จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ. (๒๕๕๔). กรุงเทพฯ
- ประพนธ์ ผาสุขยืด.การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ (พิมพ์ครั้งที่ ๘).กรุงเทพฯ
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) <http://www.thaiall.com/km/indexo.html>, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๓
- ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี. (๒๕๕๖). คู่มือการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สืบค้นจาก http://www.dtc.ac.th/๒๐๑๖/images/stories/KM/KM_manual_full.pdf
- ศูนย์ประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การจัดการความรู้ : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้, <https://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/aboutKM.asp>

แบบประเมินการวิเคราะห์หน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

1. โปรดระบุเลือกหัวข้อที่ตรงกับข้อเท็จจริงของหน่วยงาน เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ข้อมูลแบบประเมินวิเคราะห์ที่ไม่มีผลกับคะแนนการประเมิน)

1.1 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดเด่น ของกระบวนการงานด้านใดมากที่สุด

- ด้านการจำแนกและจัดทำแผนการฝึกอบรม
- ด้านการฝึกอบรม
 - กิจกรรมครูที่ปรึกษา
 - การจัดการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน
 - การบำบัดฟื้นฟูพฤติกรรมและอารมณ์เด็กและเยาวชน
 - การประเมินผลการฝึกอบรม และการรายงานศาล
- ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย
- ด้านการติดตามหลังปล่อย
- ด้านการดำเนินการร่วมกับเครือข่าย
- ด้านความมั่นคงปลอดภัย
- ด้านการเงินการคลัง
- ด้านบริหารงานพัสดุ-ครุภัณฑ์
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

1.2 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดด้อย ของกระบวนการงานด้านใดมากที่สุด (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ด้านการจำแนกและจัดทำแผนการฝึกอบรม
- ด้านการฝึกอบรม
 - กิจกรรมครูที่ปรึกษา
 - การจัดการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน
 - การบำบัดฟื้นฟูพฤติกรรมและอารมณ์เด็กและเยาวชน
 - การประเมินผลการฝึกอบรม และการรายงานศาล
- ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย
- ด้านการติดตามหลังปล่อย
- ด้านการดำเนินการร่วมกับเครือข่าย
- ด้านความมั่นคงปลอดภัย
- ด้านการเงินการคลัง
- ด้านบริหารงานพัสดุ-ครุภัณฑ์
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

ระบุสาเหตุ (พอสังเขป)

.....
.....

ตอบแบบประเมินผ่านออนไลน์





แบบเสนอผลงานแนวปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน (Good Practice)
ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

1. ชื่อผลงาน
2. หน่วยงาน
3. ประเภทผลงานความรู้ (เลือกประเภทผลงานที่หน่วยงานมีความโดดเด่น และประสบผลสำเร็จตามหัวข้อที่ระบุ)
 - ด้านการฝึกอบรม
 - ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย
 - ด้านความมั่นคงปลอดภัย
 - อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ที่มาและความสำคัญของผลงาน (พอสังเขป)

.....
.....
.....
.....

5. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลงาน

.....
.....
.....
.....

6. แนวคิด/ขั้นตอนการ หรือแนวปฏิบัติที่ดี

.....
.....
.....
.....

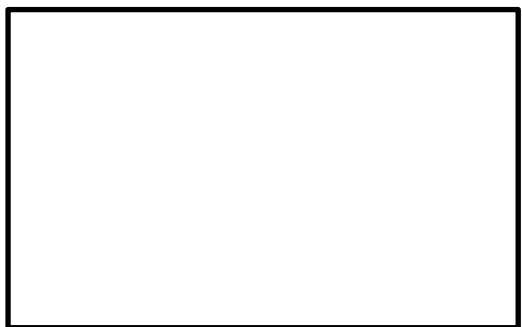
7. ประโยชน์ที่ได้รับ

8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

9. แนวทางการพัฒนาต่อไป

10. ปัญหาอุปสรรค

ภาคผนวก (รูปภาพบรรยายประกอบ)



แบบประเมินการวิเคราะห์หน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

1. โปรดระบุเลือกหัวข้อที่ตรงกับข้อเท็จจริงของหน่วยงาน เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ข้อมูลแบบประเมินวิเคราะห์ที่ไม่มีผลกับคะแนนการประเมิน)

1.1 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดเด่น ของกระบวนการงานด้านใดมากที่สุด

- ด้านการรับตัว
- ด้านการจำแนกและวางแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟู
- ด้านการแก้ไขบำบัดฟื้นฟู กิจกรรมครูที่ปรึกษา การจัดการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน
- ด้านการรายงานศาล
- ด้านความมั่นคงปลอดภัย
- ด้านงานติดตามหลังปล่อย
- ด้านการดำเนินการร่วมกับเครือข่าย
- ด้านงานป้องกัน
- ด้านงานมาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญา
- ด้านกำกับกำกับการปกครอง
- ด้านงานคดีครอบครัว
- ด้านการเงินการคลัง
- ด้านบริหารงานพัสดุ-ครุภัณฑ์
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

1.2 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดด้อย ของกระบวนการงานด้านใดมากที่สุด (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ด้านการรับตัว
- ด้านการจำแนกและวางแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟู
- ด้านการแก้ไขบำบัดฟื้นฟู กิจกรรมครูที่ปรึกษา การจัดการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน
- ด้านการรายงานศาล
- ด้านความมั่นคงปลอดภัย
- ด้านงานติดตามหลังปล่อย
- ด้านการดำเนินการร่วมกับเครือข่าย
- ด้านงานป้องกัน
- ด้านงานมาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญา
- ด้านกำกับกำกับการปกครอง
- ด้านงานคดีครอบครัว
- ด้านการเงินการคลัง
- ด้านบริหารงานพัสดุ-ครุภัณฑ์
- อื่นๆ โปรดระบุ.....



ระบุสาเหตุ (พอสังเขป)

ตอบแบบประเมินผ่านออนไลน์

.....
.....



แบบเสนอผลงานแนวปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน (Good Practice)

สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

1. ชื่อผลงาน
2. หน่วยงาน
3. ประเภทผลงานความรู้ (เลือกประเภทผลงานที่หน่วยงานมีความโดดเด่น และประสบผลสำเร็จตามหัวข้อที่ระบุ)
 - ด้านความมั่นคงปลอดภัย
 - ด้านการจัดทำรายงานข้อเท็จจริง
 - ด้านงานมาตรการพิเศษแทนการดำเนินคดีอาญา
 - อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ที่มาและความสำคัญของผลงาน (พอสังเขป)

.....

.....

.....

5. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลงาน

.....

.....

.....

6. แนวคิด/ขั้นตอนการ หรือแนวปฏิบัติที่ดี

.....

.....

.....

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

.....

.....

.....

8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

.....

.....

.....

9. แนวทางการพัฒนาต่อไป

.....

.....

.....

10. ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

ภาคผนวก (รูปภาพบรรยายประกอบ)



