

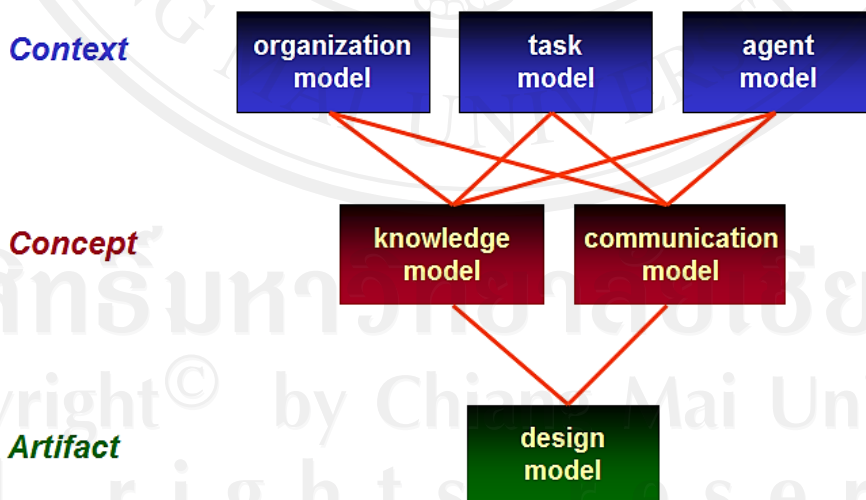
บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บทนำ

การศึกษาแบบค้นคว้าอิสระนี้ มุ่งศึกษาออกแบบการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ และเพื่อทราบถึงสภาพปัญหา ตลอดจนแหล่งสารสนเทศที่จำเป็นในการออกแบบโครงสร้างของระบบการจัดการความรู้นั้น จึงใช้แนวทางการศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมศึกษา (Literature Review Study) โดยทบทวนทฤษฎีการจัดการความรู้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเอกสารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ รายงานการศึกษาคูณและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับ สภาพปัญหา เพื่อค้นหาและสร้างสมมุติฐาน ของระบบการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

ขอบเขตการทบทวนวรรณกรรมศึกษา (Literature Review Study Scoping) ใช้ Common KADS Modeling (Knowledge Analysis & Data Structuring) เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขต ดังแสดงในรูปที่ 2.1.



รูปที่ 2.1 Common KADS Modeling

Organization Model เป็นรูปแบบการทบทวน Knowledge Auditing หรือ การค้นหาวิเคราะห์ ถึง สภาพปัญหาและโอกาส (Problems and Opportunities) และแนวออก (Solutions) รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรหรือภารกิจ

แบบจำลององค์กร (Organization Model)	ปัญหา และโอกาส (Problems and Opportunities)
สาระ (Organization Context)	ระบุลักษณะสำคัญ (Manner Keys) ในระดับองค์กร โดยทั่วไป ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 2) กำหนดปัจจัยภายนอกที่ต้องเผชิญ 3) กลยุทธ์ขององค์กร 4) กำหนด ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Value Chain) และ ตัวผลักดันที่สำคัญ (Key Drivers)
ทางออก (Solutions)	จัดทำรายการทางออกที่เป็นไปได้ทั้งหมดสำหรับปัญหา และ โอกาสโดยคำแนะนำจากการสัมภาษณ์ สันทนา และตามลักษณะของสาระ

การค้นหองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหา (Problem & Opportunity)

โดยการทบทวนทฤษฎีการจัดการความรู้ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน เอกสาร รายงาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาทางออก ของปัญหาซึ่งการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาของระบบการจัดการความรู้ จากกรณีศึกษาของสภาอัยการสิงคโปร์ และความเสี่ยงของ ระบบเว็บไซต์ เปรียบเทียบกับสภาพของระบบการจัดการความรู้ โดยตั้งสมมุติฐานการ ทบทวนวรรณกรรมศึกษาว่า ระบบการจัดการความรู้ ที่กำลังดำเนินการสร้างนี้ อาจมีสภาพ ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การขาดกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนและช่วยเหลือการสร้างและกำกับดูแลระบบการจัดการความรู้ ของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ และขาดการเชื่อมโยงระบบการจัดการ ความรู้ กับ แผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด

2.2. ทฤษฎีการจัดการความรู้

2.2.1 ทฤษฎี Balance Scorecard: BSC (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553)

ทฤษฎี Balance Scorecard: BSC เป็นทฤษฎีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ด้านการ กำหนดกลยุทธ์ของระบบการจัดการความรู้ การบริหารจัดการในปัจจุบัน การบริหารจัดการด้าน กลยุทธ์ถือเป็นรูปแบบการบริหาร และ Balance Scorecard เป็นหนึ่งในสี่เครื่องมือการ ตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดของปี ค.ศ.2011 (Brain & Company , 2011) ในการบริหารด้านกลยุทธ์ ระบบการจัดการความรู้ หรือ KMS Strategy จึง นำเอา Balance Scorecard มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการได้อย่าง 4 มิติตามหลักการของ Balance Scorecard คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้กำหนดทิศทางและแนวทางในการเชื่อมกลยุทธ์การบริหารจัดการ ระบบการ จัดการความรู้กับแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ศาสตราจารย์ Robert S, Kaplan และ Dr. David P. Norton เป็นผู้คิด Balanced Scorecard และได้ตั้งบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ชื่อ บริษัท BSC Collaborative ทั้งสองท่านได้นำเสนอแนวคิด Balanced Scorecard (จรินทร์ อาสาทรงธรรม,

2003) และได้เขียนหนังสือเมื่อปี ค.ศ. 1996 ชื่อว่า Balanced Scorecard และถือเป็นต้นตำรับของ Balanced Scorecard” โดยเน้นเรื่องการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและทำให้แนวคิดนี้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบัน

ต่อมาในปี ค.ศ. 2004 Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือชื่อ Strategy Maps หรือแผนที่กลยุทธ์ หมายถึงแผนผังที่ใช้อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผลของกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แนวคิดพื้นฐานคือ แผนที่เชิงกลยุทธ์ที่ดีควรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ประกอบกลยุทธ์เหล่านั้นด้วย ซึ่งการที่สามารถตอบได้ถึงความสอดคล้อง หรือชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบว่าผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดขึ้นจากกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ในข้อใดเป็นพื้นฐาน

ในปี ค.ศ. 2006 Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือขึ้นอีกเล่มหนึ่งชื่อ Alignment หรือการปรับกลไกองค์กรในด้านต่างๆ รวมถึงกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard ที่กำหนดขึ้น ในหนังสือเล่มนี้จะเน้นถึงแนวคิดที่ว่าหลังจากที่มีแผนกลยุทธ์ หรือ Balanced Scorecard เรียบร้อยแล้ว ปัญหาหลักที่องค์กรต่างๆ ยังพบอยู่เป็นประจำก็คือ โครงสร้างและกระบวนการทำงานภายในองค์กรมักจะ ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ หรือ Balanced Scorecard ที่เขียนขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงองค์กรไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กรหรือบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ หรือ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความคิดของ Paul R. Niven (2002:12-21) ได้มอง Balanced Scorecard เป็น 3 มิติ ได้แก่

- 1). มิติมุมมอง Balanced Scorecard เป็นระบบการวัดผลงาน (Measurement System)
- 2). มิติมุมมอง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือผลักดันในแผนกลยุทธ์สามารถประสบความสำเร็จ (Strategic Management System)

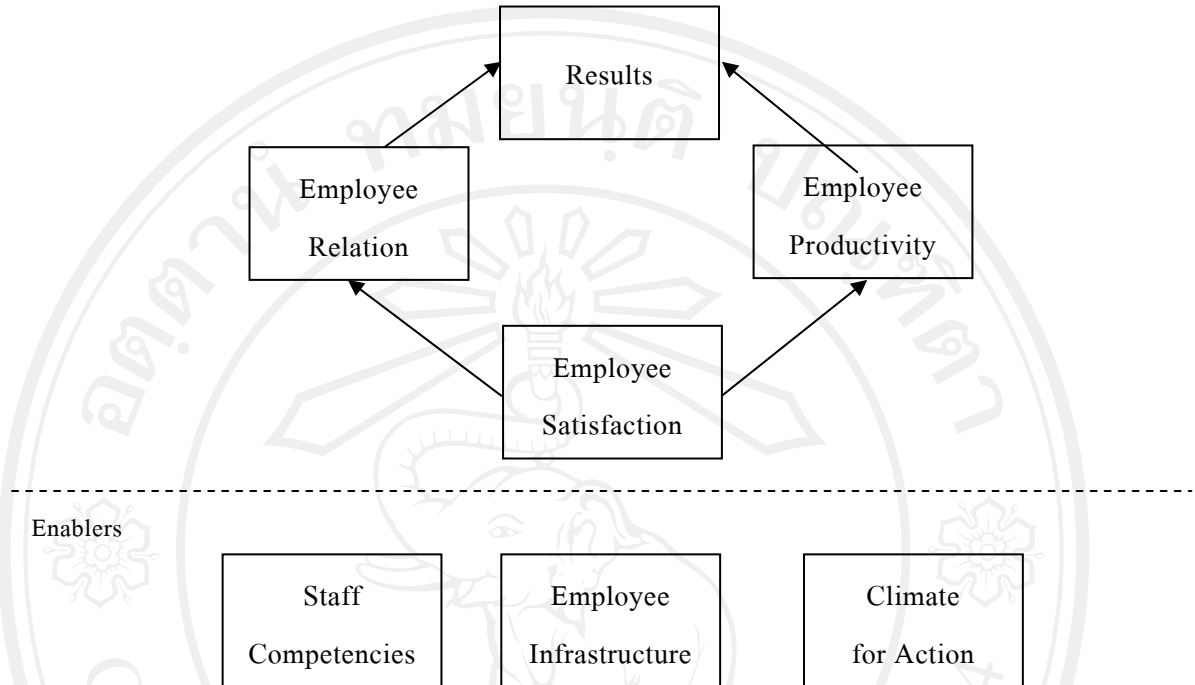
ความสำเร็จ (Strategic Management System)

3). มิติมุมมอง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารของหน่วยงานไปสู่บุคลากรในหน่วย (Communication Tool)

การกำหนดตัวชี้วัด ใน Balanced Scorecard จะต้องตีความหมายมาจากกลยุทธ์ของหน่วยงาน จะพบว่า Vision หรือ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จะอยู่ในส่วนกึ่งกลางของ Balanced Scorecard และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการคัดเลือกตัวชี้วัดในทุกๆ มิติของ Balanced Scorecard ในอดีตที่ผ่านมามีการต่างๆ จำนวนมากพยายามที่จะเขียนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่างๆ ไว้ แต่การกระจายหรือสื่อสารกลยุทธ์เหล่านี้ไปสู่บุคลากร โดยเฉพาะการที่จะทำให้บุคลากรมีการดำเนินการตามกลยุทธ์เหล่านี้ต้องมีประสิทธิภาพ

Peter Senge (1990) กล่าวในหนังสือ The Fifth Discipline อย่างชัดเจนว่า ผู้นำจำนวนมากที่มีวิสัยทัศน์ของตัวเอง แต่ไม่เคยสื่อสาร ไปสู่บุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้มีการยึดถือร่วมกันและเป็นตัวชี้้นำให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์เหล่านี้ออกมาเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน

แนวทางในการคิดบริบทมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร



รูปที่ 2.2 กรอบบริบทยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้

(Kaplan, The Balanced Scorecard, 1996)

ตัวแบบ Balanced Scorecard ที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย

1). พันธกิจเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของ Balanced Scorecard ในหน่วยงานภาครัฐ แม้ว่าจะบประมาณจะเป็นสิ่งที่สำคัญแต่ไม่ได้ถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงานภาครัฐ เป้าหมายของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่จะเป็นเป้าหมายที่เป็นนามธรรม สามารถบรรลุได้ยากกว่าเป้าหมายของหน่วยงานภาคเอกชน ทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐมักจะทอดทิ้งที่จะกำหนดเป้าหมายดังกล่าวเอาไว้

2). กลยุทธ์เป็นส่วนที่สำคัญและเป็นแกนหลักของ Balanced Scorecard ข้อสังเกตที่สำคัญก็คือในหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมชัดเจนได้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมากลายเป็นแหล่งรวมของโครงการ หรือการริเริ่ม

ต่างๆ เพื่อจะขอความสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไปเท่านั้น ภาพของกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐจึงกลายเป็นเอกสารที่มีจำนวนมากและไม่ชัดเจน กลยุทธ์ที่แท้จริงถือเป็นการจัดอันดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการดำเนินงานเพื่อที่ให้อบรมเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดไว้ ควรจะมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งหลังจากที่มีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว เครื่องมือ Balanced Scorecard จะถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

3). มิติด้านลูกค้าจะถูกยกให้มีความสำคัญมากกว่ามิติด้านอื่นๆ สำหรับหน่วยงานภาครัฐการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจจะแตกต่างจากการดำเนินงานในมิติด้านการเงินที่จะต้องระบุให้ชัดเจนถึงกลุ่มลูกค้าของตน และจะอย่างไรให้ความต้องการของลูกค้าสามารถบรรลุตามที่ต้องการได้ ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวคิด Balanced Scorecard คือ การคัดเลือกกระบวนการที่สำคัญ และดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลเฉพาะกระบวนการที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้หน่วยงานสามารถทำงานเพื่อบรรลุตามพันธกิจสูงสุดของหน่วยงาน

4). มิติด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาหน่วยงานยังคงเป็นมิติพื้นฐานที่สำคัญในการจัดทำ Balanced Scorecard ของหน่วยงานภาครัฐ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจของหน่วยงาน โดยเฉพาะต้องอาศัยทักษะและการทุ่มเท รวมถึงการจัดสรรบุคลากรที่มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากระบวนการในการทำงานหรือการพัฒนาให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้านการจัดสรรงบประมาณรวมถึงการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ การกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี มีทักษะและมีเครื่องมือในการดำเนินงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประโยชน์ของ Balanced Scorecard คือ

1). ทำให้หน่วยงานมีจุดเน้นในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้จะเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดการบูรณาการตัวชี้วัดที่มี

ลักษณะเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องต้องกันมากขึ้น รวมถึงจะเป็นการช่วยทำให้มีการปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักของหน่วยงานอย่างแท้จริง

2). เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีการแปลงข้อมูลดิบไปเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ในการบริหาร การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานเป็นการเพิ่มจำนวนของข้อมูลดิบมากขึ้น ในหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่จะมีเพิ่มข้อมูลขนาดใหญ่เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลดิบเหล่านี้ และไม่มีความต้องการที่จะใช้ เนื่องจากเงื่อนไขเวลาซึ่งมีไม่เพียงพอ Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่เน้นระบบสารสนเทศที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะจะเน้นการวัดผลตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ

ในทางปฏิบัติ Kaplan และ Norton ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินและการวัด และจะช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร” จากคำนิยามนี้องค์กรบางแห่งสามารถที่จะใช้ Balanced Scorecard เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลเท่านั้น แต่บางองค์กรก็สามารถนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

ประเด็นหลักที่จะนำมาช่วยในการวิเคราะห์ BSC ซึ่งจะประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก ๆ คือ

1). วัดดูประสงค์ (Objective) – สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุมุมมองแต่ละด้าน

2). ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

3). เป้าหมาย (Target) - ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

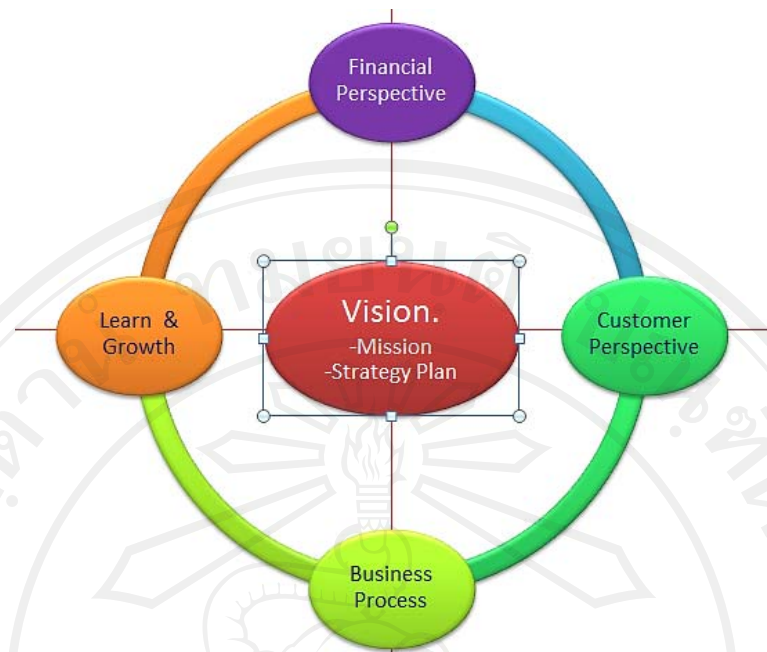
4). แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) – แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

ทั้ง 4 หัวข้อนี้ในแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective)ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมี

การหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ อย่างเหมาะสม

ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) ประกอบในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่า มุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

- 1). มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) – เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีการดำเนินงานเป็นอย่างไร
- 2). มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) - เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร”
- 3). มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) – เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้
- 4). มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้น



รูปที่ 2.3 มิติของ Balance Scorecard

2.2.2. ทฤษฎีการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) (Nonaka & Takeuchi, 1995)

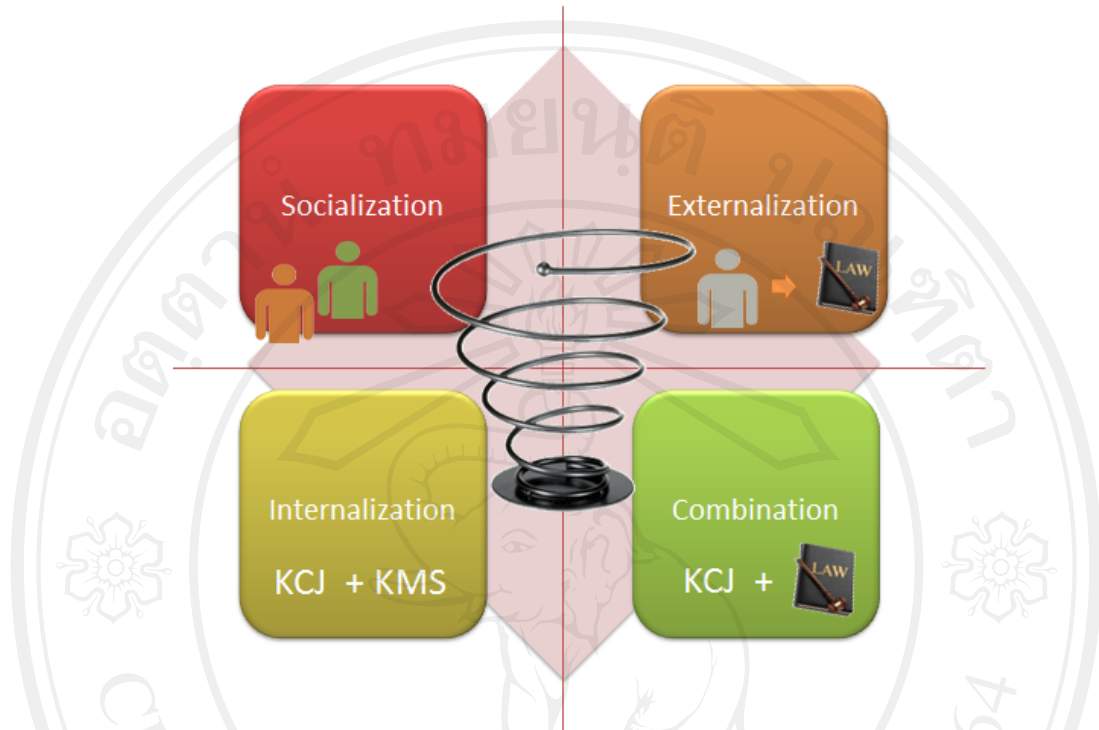
ทฤษฎีการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นทฤษฎีการจัดการความรู้ที่นำมา ทบทวนด้าน โครงสร้างพื้นฐานการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KMS Infrastructure)

การสร้างและออกแบบการบริหารโครงสร้างพื้นฐานของระบบการจัดการความรู้ (KMS Infrastructure) เป็นการศึกษาต้นแบบของการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Archetype) ที่ใช้ในการ สร้าง (Create) และการรักษาดูแล (Maintenance) ตลอดจนการพัฒนา (R&D) จึงนำแนวคิด ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Professor Nonaka มาศึกษาและประยุกต์ในการออกแบบ ต้นแบบดังกล่าว โดยใช้กระบวนการ SECI

Professor Nonaka เสนอหลักการสร้างองค์ความรู้ จากความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยความรู้ทั้ง 2 แบบนี้สามารถเปลี่ยนถ่าย กลับไปกลับมาได้ (knowledge spiral) โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน

ตามแบบจำลอง SECI (Socialization, Externalization, Combination and Internalization) ดังรูปที่

2.4



รูปที่ 2.4 แบบจำลอง Knowledge Spiral

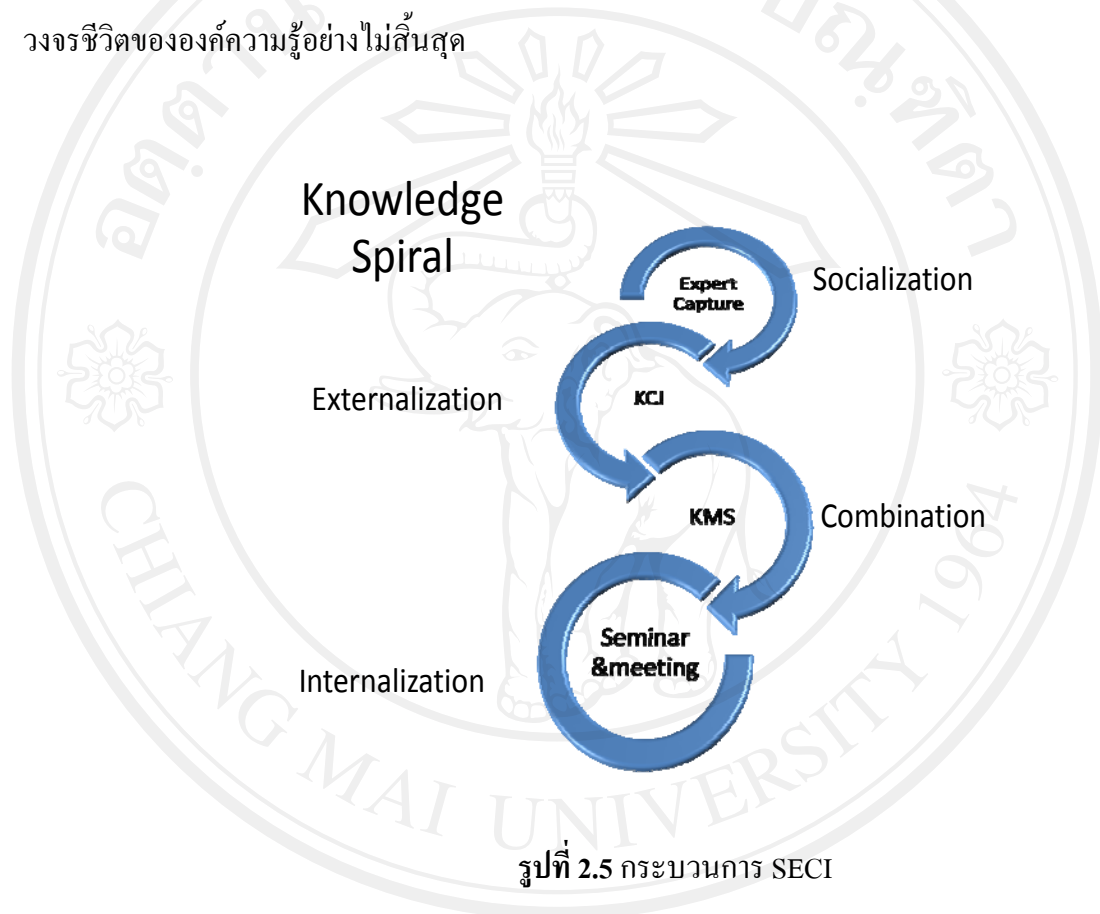
ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีหลักการดำเนินการ ดังนี้

1) Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้างความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจนซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่บุคคลได้จากการทำงานหน้างาน จากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง โดยการปฏิสัมพันธ์ในระหว่างคนที่ทำงานร่วมกัน

2) Externalization เป็นการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปถ่ายทอดสื่อสารเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยอาจอยู่ในรูปของสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือ รายงาน ซีดี วีซีดี อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล เป็นต้น เพื่อเผยแพร่แก่ผู้อื่น

3) Combination เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ดังกล่าว กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จากหลายแหล่งความรู้อื่นเข้าด้วยกัน โดยการเชื่อมโยง (Linking) เข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ

4) Internalization เป็นกระบวนการนำความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่องค์กรสร้างขึ้นมาให้คนในองค์กรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และเป็นการทำงานประจำด้วยองค์ความรู้ (Knowledge Worker) จนเกิดความชำนาญ เกิดเป็นความรู้กลับไปสู่ตัวบุคคล (tacit knowledge) จากนั้นแต่ละบุคคล ก็จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่มุมอื่นเวียนกลับไปเป็นกระบวนการ เป็นขั้นตอน Socialization อีกครั้ง ความรู้ก็จะหมุนวนไปมาเป็นวงจรชีวิตขององค์ความรู้อย่างไม่สิ้นสุด



รูปที่ 2.5 กระบวนการ SECI

ในการขับเคลื่อน วงจร SECI ให้เป็นรูปธรรมหรือเกิดการเคลื่อนไหวนั้น Nonaka และ Takeuchi ได้นำเสนอแนวทางที่จะทำให้กระบวนการสร้างองค์ความรู้ SECI หมุนวนและสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการสร้างความรู้ ที่เรียกว่า Five Phase Models ซึ่งประกอบด้วย

(1). Sharing Tacit Knowledge โดยกระบวนการสร้างสังคม (Socialization) จัดให้บุคลากรมีเวลา สถานที่ ช่องทาง และการกำหนดหรือนัดหมาย และมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้

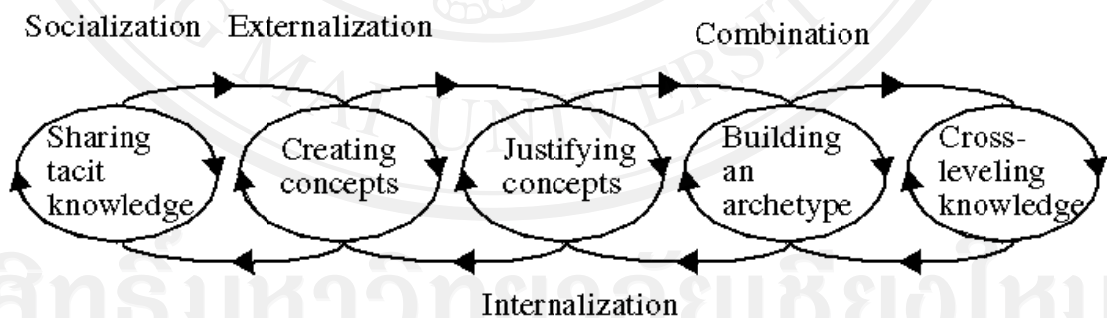
ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นเน้นการพบปะแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

(2). **Creating Concepts** โดยกระบวนการอธิบายความรู้ระหว่างผู้ร่วมงาน (Externalization) ทำการแลกเปลี่ยนความรู้กันทำให้สามารถกำหนด หลักการหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อที่สร้างหลักคิดแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความรู้

(3). **Justifying Concepts** เป็นการทดลองนำหลักการจัดการความรู้ไปทดลองใช้งาน (Externalization leading toward Combination) โดยการวิเคราะห์ความคิดหรือแนวทางพัฒนาใหม่นั้นว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือไม่

(4). **Building an Archetype (Combination)** เป็นการนำ แนวคิดหรือหลักการใหม่ที่มีการวิเคราะห์แล้ว (Justified concepts) มาพัฒนาเป็นต้นแบบ (Archetype) เป็นผลิตภัณฑ์ ระบบหรือกระบวนการ เพื่อให้สามารถนำมาทดลอง ทดสอบ นำร่องการใช้งานต่อไป

(5). **Cross-leveling Knowledge** เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากหลายหน่วยงานภายในองค์กร (Internalization) เมื่อต้นแบบสามารถพิสูจน์ให้เห็นความเป็นไปได้ จึงได้รับการบรรจุเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้หรือกระบวนการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถใช้งานและเรียนรู้ นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานแก่ทุกส่วนงานในการต่อยอดต่อไป



รูปที่ 2.6 Five-phase Model (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2.2.3. ทฤษฎีวิสัยข้อที่ 5 (System Thinking) (Peter Senge, 1990)

วิธีการคิดอย่างมีระบบ หมายถึง วิธีคิดที่มีเหตุมีผลทำให้ผลของการคิดหรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ววิธีการคิดอย่างมีระบบจะเป็นหนทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถ้าองค์กรนั้นๆนำไปใช้

อย่างมีประสิทธิภาพและยึดหลักให้พนักงานภายในองค์กรตระหนักในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอและผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมการเรียนรู้ของพนักงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงทำให้เกิดการเรียนรู้จากตัวเองของพนักงานแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ของทีมงานทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงรูปแบบขององค์การเรียนรู้ว่า วิธีการคิดอย่างมีระบบ System Thinking เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ต้องทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรเพื่อจะได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เน้นการดึงปัญญาของคนในองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม คือสร้างให้เกิดวินัย 5 ประการของ Peter Senge, ลดความไร้สมรรถภาพในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning disability) และเสริมกิจกรรมที่ช่วยสร้างให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ 5 ประการดังนี้

1) **Personal Mastery** ต้อง มีวินัยในตัวเอง มีสติสามารถบังคับตนเองได้ ควบคุมตนเองได้ ปรับปรุงตนเองสม่ำเสมอ มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นปกติ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน

2) **Mental Model** ไม่มีมีจิตทิฐิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีจิตใจที่มีพลังในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ทั้งคิดเชิงบวก คิดนอกกรอบและคิดแบบบูรณาการ

3) **Shared Vision** สร้างความฝันร่วมกัน รู้เป้าหมายทั่วทั้งองค์กร ใฝ่ฝันถึงอนาคตร่วมกัน

4) **Team Learning** มีการเรียนรู้ร่วมกันของทีม สร้างความเข้าใจร่วมกับคนอื่นๆ ผ่านกระบวนการแก้ไขความขัดแย้ง แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง พยายามหาความเห็นร่วม (Consensus) ที่เหมาะสมต่อองค์กร เปลี่ยนการทำงานจาก ME เป็น WE (จากฉันเป็นเรา)

5) **Systemic Thinking** คิดเป็นระบบ เห็นภาพรวม (Big picture) มองความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ในองค์กร มองให้ออกว่าแต่ละส่วนขององค์กรส่งผลกระทบต่ออีกส่วนและกันอย่างไร

ทฤษฎีวิสัยข้อที่ 5 หรือ The Fifth Discipline อันได้แก่ Systemic Thinking เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวางแผนการเรียนรู้ขององค์กรในภาพรวม หรือแผนตอบสนองการ

เปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกองค์กร (ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์, 2552) ซึ่งกระบวนการคิดตามวินัยข้อที่ 5 มีกฎเกณฑ์ในการคิดที่เป็นระบบ อยู่ 10 ประการ (Peter Senge, 1990) คือ

1). สภาพปัญหาในปัจจุบันมาจากแนวทางแก้ไขปัญหาในอดีตที่นำมาใช้: Today's problems come from yesterday's "solutions."

2) ยิ่งใช้กำลังผลักดันระบบมากเท่าใด ก็จะมีแรงสะท้อนกลับมากเท่านั้น: The harder you push, the harder the system pushes back.

3) ก่อนที่สถานการณ์จะเลวร้ายลง มักจะมีพฤติกรรมที่ดีมาก่อน: Behavior grows better before it grows worse.

4) วิธีการที่ดีที่สุดมักจะมาจากการย้อนถอยกลับไปก้าวหนึ่ง: The easy way out usually leads back in.

5) การแก้ไขหรือรักษาบางทีก็เลวร้ายกว่าตัวโรคหรือปัญหาเองได้เช่นกัน: The cure can be worse than the disease.

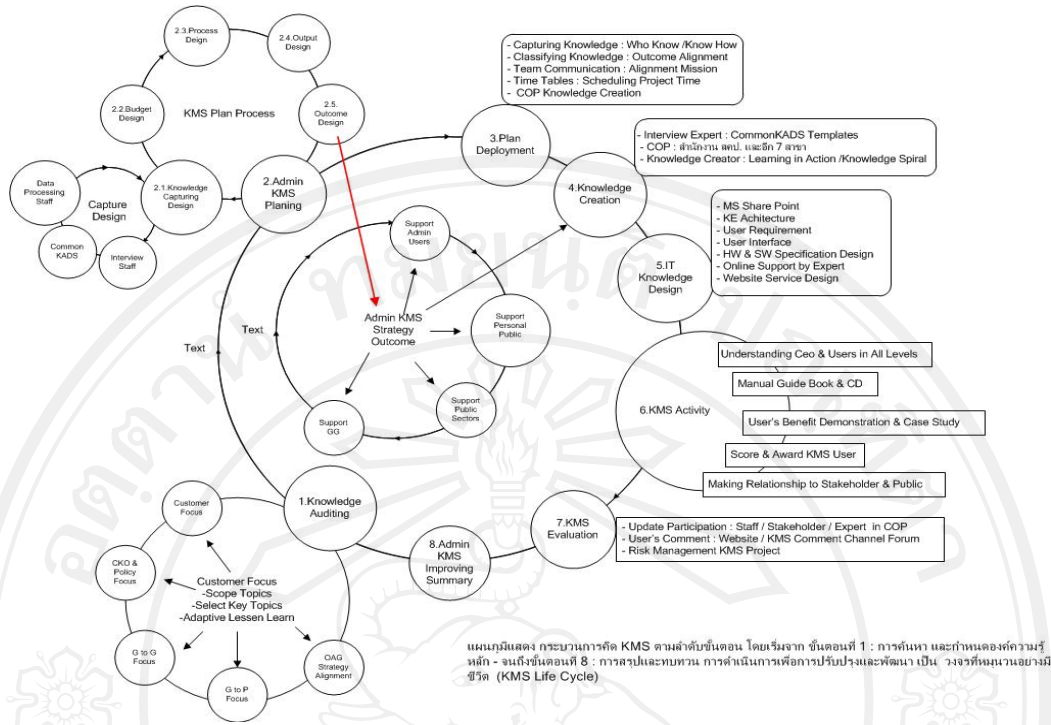
6) ความรวดเร็วคือการช้าลงบ้าง: Faster is slower.

7) สาเหตุและผลกระทบของปัญหาไม่มีความเกี่ยวข้องกับเวลาและสถานที่: Cause and effect are not closely related in time and space.

8) การเปลี่ยนแปลงบางส่วนเล็กน้อยสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ใหญ่เกินคาดได้ โดยการวิเคราะห์ที่ได้ประโยชน์สูงสุดที่สุดมักมาจากการสังเกตในครั้งสุดท้าย: Small changes can produce big results...but the areas of highest leverage are often the least obvious.

9) เราสามารถรักษาเค้กที่กินและกินเค้กนั้นด้วยก็ได้ แต่ไม่ใช่ในเวลาเดียวกัน: You can have your cake and eat it too ---but not all at once.

10) การแบ่งแยกช้างตัวใหญ่ออกเป็นสองส่วนไม่สามารถสร้างเป็นช้างตัวเล็กสองตัวได้: Dividing an elephant in half does not produce two small elephants.



รูปที่ 2.7. แบบจำลอง System Thinking of KMS

2.3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.3.1. แบบจำลอง 7'S Model (อำนาจ วัชรจินดา, 2008)

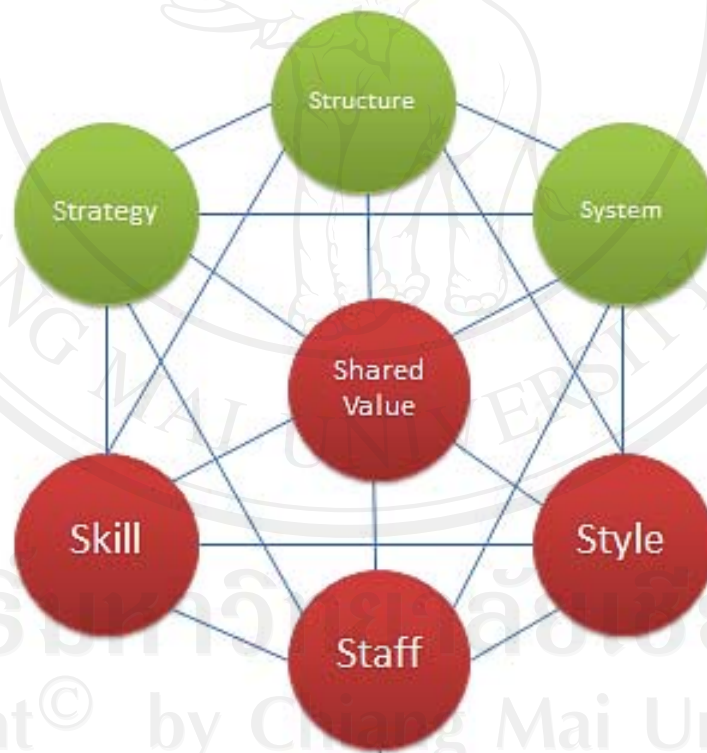
การออกแบบระบบการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้นำแบบจำลอง 7's ของ Mckinsey's และทฤษฎีระบบ (System Theory) เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ ออกแบบระบบการบริหารจัดการ ที่มีความสัมพันธ์กันและครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการไปปฏิบัติ

แบบจำลอง 7's เป็นเครื่องมือที่อธิบายความสำคัญของปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เนื่องจากแต่ละปัจจัยมีบทบาทสำคัญในตัวเองและสนับสนุนกันและกันอย่างเป็นระบบ

แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ (McKinney 7-S Framework) เป็นที่รู้จักและกล่าวถึง จากหนังสือขายดีที่สุดที่เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1980 คือหนังสือ In search of Excellence โดย ดร. โทมัส เจ ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูล

ของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinney 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิด ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง

7'S Models เป็นแนวทางการประเมินองค์กรของ บริษัท Mckinsey ซึ่งที่ปรึกษาของบริษัท คือ Tom Peters and Robert Waterman เป็นผู้นำมาใช้ในการประเมินองค์กร โดยเสนอว่าการประเมินองค์กรนั้นไม่ควรดูแต่เพียงโครงสร้างขององค์กรแต่ต้องพิจารณา รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้วย รวม 7 ประการ ซึ่งเป็นที่มาของชื่อที่นิยมเรียกกันต่อมาว่า McKinney 7-S Framework ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน ดังนี้



รูปที่ 2.8. แบบจำลอง 7'S

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าว ยังแบ่งออกเป็น Hard S's (ส่วนที่เป็นวงกลมสีเขียว) ซึ่งประกอบด้วย Strategy / Structure / System ซึ่งสามารถมองเห็นได้ง่ายเพราะเป็นรูปธรรมขององค์กรอยู่แล้ว และอีกส่วนเรียกว่า Soft S's (ส่วนที่เป็นวงกลมสีแดง) ซึ่งได้แก่ Skill / Staff / Style / Shared Value ซึ่งเป็นส่วนของวัฒนธรรมองค์กร องค์ความรู้ และภาวะผู้นำตลอดจนค่านิยมร่วมของคนในองค์กรอันเป็นนามธรรมที่มีอยู่ในองค์กร จึงยากจะสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่กลับมีผลกระทบต่อส่วนที่เป็น Hard S's ขององค์กร (อำนาจ วัดจินดา, 2008) องค์ประกอบทั้ง 7 ประการมีความหมาย ดังนี้

1). กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) มีสองความหมาย คือ

หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการ บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเราการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2552)

หมายถึง วิธีการหรือการปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสนองตอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์จะถูกใช้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานคู่แข่ง ทั้งนี้ กลยุทธ์จะต้องมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างขององค์กรที่ใช้ระบบการทำงาน หรือทักษะของบุคลากร (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2550)

2). โครงสร้างองค์กร (Structure) มีสองความหมาย คือ

หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กรที่แสดงถึงการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร จุดมุ่งหมายของการจัดโครงสร้างองค์กรก็เพื่อที่จะเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2552)

หมายถึง การจัด โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โครงสร้างที่ดีจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับลักษณะงานของ

องค์กร มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และที่สำคัญคือต้องก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2550)

3). ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ระบบการทำงานขององค์กร หมายถึง ระเบียบวิธีกระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริการลูกค้า ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระเบียบวิธี กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน และ ระบบการสื่อสารภายใน เป็นต้น (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2550) โดยระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร จะต้องเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

ระบบการทำงานภายในองค์กรจะเป็นจักรกลที่สำคัญในการบริหารจัดการงานประจำวันให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น หากระบบการทำงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพองค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ สามารถจัดการกับภาระงาน และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันโดยตรง

4). บุคลากร (Staff) มีสองความหมาย คือ

หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ทรัพยากร มนุษย์จึงนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2552)

บุคลากร ทุกระดับภายในองค์กร จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การสร้างแรงจูง

โย และการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมพื้นฐานให้เหมาะสมกับการทำงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ทั้งนี้ หากหน่วยงานใดสามารถพัฒนาศักยภาพและสร้างทัศนคติ ค่านิยมพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของงานได้แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และในทางกลับกัน หากหน่วยงานไม่สามารถพัฒนาบุคลากร ได้ดังที่กล่าวก็จะประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงานและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2550)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5). ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานทำได้ดีกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ เป็นลักษณะที่โดดเด่น เป็นความสามารถหลักที่องค์กรนั้นมีอยู่ เป็นจุดเด่นในด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร หรือคุณสมบัติที่ทำให้้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และต้องรักษาไว้และต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ความสามารถในการบริการ ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2550)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6). รูปแบบการบริหารของผู้นำ (Style) หมายถึง ลักษณะรูปแบบ และพฤติกรรมที่ใช้ในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละ

องค์กร และหมายถึงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด และความเชื่อของพนักงานในองค์กร ลักษณะรูปแบบ และพฤติกรรม เช่น การใช้เวลาของผู้บริหาร การทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญา จะแสดงถึงความเอาใจใส่ต่องานด้านใดเป็นพิเศษ มีส่วนกระตุ้นให้บุคลากรมีภาระในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น (สุรสิทธิ์ วัชรขจร, 2550)

แบบ แผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7). ค่านิยมร่วม (Shared values) และเป้าหมายบันดาคใจ (Super ordinate Goals)

ค่านิยมร่วม หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร และเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่า นิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

เป้าหมายบันดาคใจ หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร โดยเป้าหมายร่วมนี้จะเป็นพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบภายในองค์กร ซึ่งโดยปกติแล้วเป้าหมายบันดาคใจขององค์กรจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิกเป้าหมายในลักษณะนี้เป็นเป้าหมายที่หวังผลในเชิงจิตวิทยา เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผล (สุรสิทธิ์ วัชรขจร, 2550)

2.3.2. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เริ่มปรากฏขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. 1920 โดย Bertalanfy นักชีววิทยา ชาวออสเตรีย ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายเมื่อทศวรรษ 1940 และ พัฒนาไปสู่สาขาอื่นๆ

วิธีระบบเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีการกำหนดปัญหาสมมติฐานการวิเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินการทดลองขั้นนำไปสู่การสรุปผลที่เหมาะสมเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นถ้าผลสรุปหรือผลลัพธ์ที่ได้มาเป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้ผลดีก็จะถูกนำมาทดลองใช้แต่ถ้ายังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะต้องมีการทดลองมาสังเกตใหม่จนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ (กิดานันท์ มลิทอง 2543: 77)

การที่จะมีระบบใดระบบหนึ่งขึ้นมาได้จะต้องมีส่วนประกอบหรือสิ่งต่างๆเป็นตัวป้อน โดยเรียกว่า "ข้อมูล" เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็น "กระบวนการ" เพื่อให้ได้ "ผลลัพธ์" ออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ดังนั้นภายในระบบหนึ่งจะสามารถแบ่งองค์ประกอบและหน้าที่ได้ดังนี้



รูปที่ 2.9 ส่วนประกอบของระบบ

- 1). ข้อมูลเป็นการตั้งปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป็นการป้อนวัตถุประสงค์ตลอดจนข้อมูลต่างๆเพื่อการแก้ปัญหา
- 2). กระบวนการเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ป้อนเข้ามาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 3). ผลลัพธ์เป็นผลผลิตที่ได้ออกมาหลังจากการดำเนินงานในขั้นของกระบวนการสิ้นสุดลงรวมถึงการประเมินด้วย

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลป้อนกลับซึ่งเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ประเมินนั้นมาพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้างเพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ นั้นให้สามารถใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบจะเกิดขึ้นได้จากผลรวมของส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและทำงานร่วมกันโดยที่ส่วนต่างๆหรือองค์ประกอบย่อยของระบบนี้อาจจะเป็นระบบย่อยอีกมากมายหลายระบบที่รวมอยู่ในระบบใหญ่นั้นและจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันไม่ทางตรงก็โดยทางอ้อมการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งอาจจะมีผลกระทบไปยังการทำงานของระบบใหญ่ในส่วนรวมโดยอาจเป็นการให้ผลที่ดีขึ้นหรือเป็นผลในทางตรงข้ามก็ได้

การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ระบบใดระบบหนึ่งโดยมีการคาดหมายและจุดมุ่งหมายที่เป็นการปรับปรุงแก้ไขระบบนั้น โดยการวิเคราะห์นั้นจะแยกแยะปัญหาออกมาให้ได้แล้วกำหนดปัญหาเป็นหัวข้อเพื่อทำการศึกษาและหาวิธีการแก้ไข (ประจักษ์ เติคโถม, 2537)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ(2539.) มีแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) ว่าในปัจจุบันการดำเนินงานในองค์กรทั้งในภาครัฐกิจของเอกชนและในภาคองค์กรของรัฐก็ตามต้องเข้าสู่สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันกันสูงเนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้แก่ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technological Advances) โลกาภิวัตน์ (Globalization) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) วัฒนธรรม (Cultural) และการเมือง (Political) เป็นต้นดังนั้นผู้บริหารในองค์กรต่างๆจะต้องปรับตัวในการบริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อที่จะทำ

องค์กรของตนเองประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และเกิดการได้เปรียบมากกว่าคู่แข่ง
 ขัน เทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ในการ
 บริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีซึ่งเทคนิคหรือเทคโนโลยีต่างๆที่นิยม
 นำมาใช้ในการบริหารจัดการได้แก่ Balance Scorecard (BSC), Key Performance Indicator
 (KPI), 6 Sigma, Benchmarking, Total Quality Management (TQM), System Thinking และ
 Mind Mapping เป็นต้น (เนตร์ พัฒนาวิราช, 2546)

2.4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

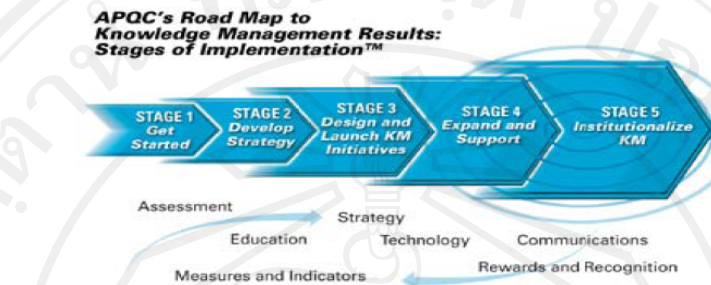
การขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและยั่งยืนนั้น มี
 ความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งการที่จะสร้างผลลัพธ์ที่
 ดีดังกล่าวได้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการหรือวิธีการที่ดีด้วย ในการศึกษาวิธีการหรือกระบวนการ
 ที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ใช้การเปรียบเทียบหรือการเทียบเคียงจาก Best Practice ที่มี
 ประสบการณ์และประสบความสำเร็จขององค์กรที่มีพันธกิจและภารกิจใกล้เคียงกัน คือ สภา
 อัยการสิงคโปร์ ซึ่งได้มีการไปศึกษาดูงาน ระหว่างวันที่ 12 -15 กันยายน 2553 และจัดทำ
 รายงานการศึกษาดูงาน สภาอัยการแห่งสิงคโปร์ (Singapore Attorney General Chamber) ไว้
 โดยสรุปดังนี้

2.4.1 รายงานการศึกษาดูงาน สภาอัยการแห่งสิงคโปร์ (Singapore Attorney General Chamber)

การจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์นั้น ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบตาม
 มาตรฐานของ APQC ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงยุทธศาสตร์และ
 กลยุทธ์ การออกแบบระบบการจัดการความรู้และนำสู่การใช้งาน การขยายการใช้งานทั่วทั้ง
 องค์กร โดยทุกคนในองค์กรได้รับการสื่อสารและฝึกอบรมให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการ
 ความรู้ มีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เป็นผู้รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ และมีระบบการ
 จัดการความรู้จากหน่วยงาน ทำให้ระบบการจัดการความรู้ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนใน

องค์กร (Supported by Entire Community) นอกจากนั้น การสร้างลิ้นชักความรู้ที่เป็นมาตรฐาน และการใช้ช่องทางสู่ระบบแบบรวมศูนย์ (Portal) ทำให้สะดวกแก่ผู้ใช้งานอีกด้วย

Overview - AGC's KM Journey



AGC's KM Journey started in 2002, and has moved progressively from Stage 1 of APQC Roadmap to KM

รูปที่ 2.10 AGC's KM Journey

ประโยชน์ที่สำคัญจากการศึกษาคุณาระบบการจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์ ที่สำคัญซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุดได้ อาจสรุปได้ดังนี้

1). แนวทางการจัดการความรู้ตามมาตรฐาน APQC ทำให้การดำเนินการมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนและมีลำดับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2). การทบทวนวรรณกรรมทำได้ตรงตามประเด็นและปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ใหม่สร้างประสิทธิภาพได้เป็นรูปธรรมจริงและมีประสิทธิภาพ

3). วิธีการจัดการความรู้แบบพนักงาน โดยใช้แบบฟอร์ม และระบบการจัดการลิ้นชักความรู้ที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การจัดเก็บองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานปกติ ทุกคนในองค์กรมีส่วนในการจัดเก็บและรวบรวม ระบบการจัดการความรู้จึงได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กรในเวลาเดียวกัน

4). การสร้างความตระหนักและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ รวมทั้ง

การสร้างช่องทางให้ผู้ใช้งานเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ที่ต้องการผ่านอินเทอร์เน็ต ทำให้ใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา

แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์ (KM Journey)

สภาอัยการสิงคโปร์ ตระหนักว่า การจัดการความรู้มิใช่เป็นเพียงแค่เทคโนโลยีสารสนเทศระบบหนึ่งหรือมากกว่านั้น แต่การจัดการความรู้เป็นมากกว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และ หนึ่งในหลักสำคัญของการจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์ คือ เราต้องรู้ว่าเราไม่รู้อะไร (You Must Know What You Do not Know) เนื่องจากโดยทั่วไปเราจะรู้ว่าเรามีความรู้อะไร แต่ไม่รู้ว่าเรายังขาดหรือไม่รู้อะไรบ้าง ในบริบทของสภาอัยการสิงคโปร์ กฎหมายคือความรู้ (Law is Knowledge) สิ้นค้าของเราคือความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบว่าเรายังไม่มีความรู้อะไร และ ความรู้ อะไรบ้างที่เราจำเป็นต้องมีหรือเชี่ยวชาญ

นอกจากนั้น ยังต้องให้ความสนใจกับความรู้อันปริศนา Tacit Knowledge จึงหาวิธีการหรือจับความรู้ประเภทนี้ (Capture) เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ในวงกว้างมากขึ้น ดังนั้น การจัดการความรู้ นอกเหนือไปจากการบริหารจัดการและการจำแนกประเภทแล้ว ยังหมายรวมถึงการแลกเปลี่ยนด้วย ดังนั้นทำให้ระบบจัดการความรู้ยังมีความจำเป็นในการพัฒนาอัยการรุ่นใหม่ ให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น (Overload) ดังนั้นจึงเห็นว่าการจัดการความรู้จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้ คือ ส่งข้อมูลที่จำเป็นในปริมาณที่เหมาะสม ไปสู่คนที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ณ สถานการณ์นั้นๆ ได้

สภาอัยการสิงคโปร์ยอมรับว่ายังไม่ประสบความสำเร็จจนได้ผลสุดท้าย และยังคงพยายามอย่างมากที่จะทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ โดยไม่ได้มองว่าเป็นเพียงงานเสริมที่จะทำก็ต่อเมื่อมีเวลา นอกจากนี้จำเป็นต้องทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย (Easy to Retrieve) เรามองว่าการเปลี่ยนทัศนคติควรจะต้องมาจากระดับสูง (Top – Down Approach) ซึ่งถ้าผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ระดับรองลงมา ก็จำเป็นต้องสนใจด้วยอาจจำเป็นต้องมีการนำระบบให้รางวัลคนเข้ามาใช้ คนที่ให้ความรู้ แลกเปลี่ยน หรือใช้ความรู้มากก็ควรที่จะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าในรูปแบบใดแบบหนึ่ง หรือควรจะต้องมีบุคลากรที่ทุ่มเททำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ เพื่อมาทำงาน

โดยเฉพาะ และประเด็นเรื่องความปลอดภัยของระบบในการรักษาข้อมูลมีความสำคัญมาก ทำให้แบ่งข้อมูลและความรู้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถแบ่งปันให้สาธารณะรับรู้ได้ และส่วนที่จำกัดอยู่ในวงแคบ

โครงสร้างระบบการจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์ (Joyce Chao, 2553)

ระบบศูนย์รวมการจัดการความรู้ (Knowledge management Central) มีสำนักงานสารสนเทศ (Information Division) เป็นผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งโครงสร้างการจ้างองค์กร ประกอบไปด้วย

- KM & IT Steering Committee
- Chief Information Officer ซึ่งก็คือ Mr. Charles Lim Aeng Chang และ
คุณดูแล
 - Computer and Information Systems department
 - Knowledge Management Central Library

การจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์ นั้น มองว่าความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญกับการทำงานมาก จึงกำหนดแนวทางในการจัดการความรู้โดยเน้นอยู่ 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้ คือ

1) การจับความรู้หรือเนื้อหาความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้งอยู่แล้วในรูปของฐานข้อมูล และระบบสำนักงานต่างๆ และที่อยู่กับตัวอัยการที่มีประสบการณ์ ที่ยากกว่าความรู้ประเภทแจ้งชัด

2) การเก็บและจัดหมวดหมู่ความรู้ เน้นที่ความถูกต้องน่าเชื่อถือ เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพของความรู้

3) การแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถทำได้ผ่านช่องทางการค้นหาต่างๆ ด้วยการใส่ Taxonomy คล้ายดัชนีหรือแม้กระทั่งการส่งความรู้ไปที่คนทำงาน ประโยชน์จากการมีโครงการจัดการความรู้ของสภาอัยการสิงคโปร์ คือ การทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์มากขึ้น มีความสม่ำเสมอในการให้คำแนะนำทางด้านกฎหมาย สามารถลดเวลาในการเรียนรู้ของบุคลากรได้ และเพิ่มคุณภาพในการให้คำแนะนำทางด้านกฎหมายแก่องค์กรต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

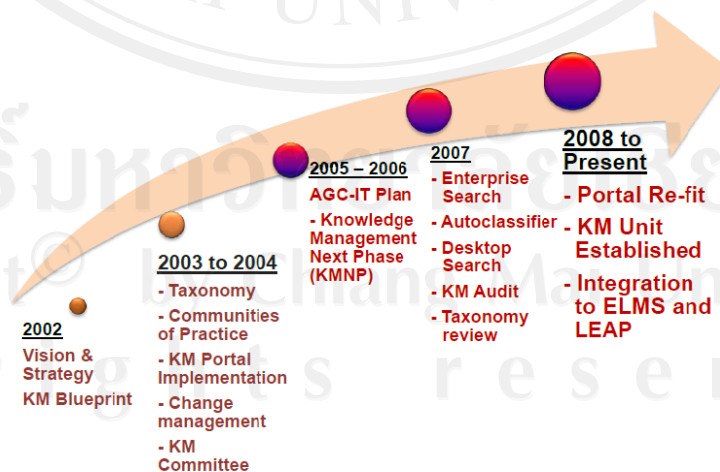
การดำเนินการ โครงการจัดการความรู้ สภายัยการสิงคโปร์ มีการจัดแผนแม่บทระยะยาว และดำเนินการตามลำดับ อย่างต่อเนื่อง

ปีที่ 1 การทบทวนและพัฒนาหลักสูตรและโครงสร้างของการจัดการความรู้

- พัฒนา Taxonomy
- การรวมกลุ่มของชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practice
- การเริ่มพัฒนาระบบ KM Portal
- เริ่มคำนึงถึงมุมมองด้านคนใช้งานและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องในกรอบของ Change Management และสุดท้ายได้มีการตั้ง KM Committee ขึ้นมา

ในอีก 2 ปีถัดมากำหนดกรอบแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้น โดยในปี ค.ศ.2007 เน้นไปที่ระบบการค้นหาข้อมูลภายในองค์กร Enterprise Search มีการทำระบบจำแนกข้อมูลและความรู้อัตโนมัติ Auto Classifier และทำการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการปรับ Taxonomy ไปด้วยให้ตรงกับความต้องการการใช้งาน และปัจจุบัน ได้มีการรวมระบบใหม่ๆ เช่น ELMS และ LEAP เข้ากับการจัดการความรู้ของเรา การเดินทางด้านการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ดำเนินการตามมาตรฐานของ APQC Roadmap

Overview - AGC's KM Journey



รูปที่ 2.11. แผนแม่บทการจัดการความรู้สภายัยการสิงคโปร์

การนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร

มีการทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ใหม่ ใน 3 ประการคือ องค์ความรู้เปรียบเสมือนเพชรพลอยอันมีค่า ต้องมีการจัดเก็บในทันทีและด้วยความเพียรอย่างต่อเนื่อง และการเก็บองค์ความรู้แบบ Silo ถือเป็นความเสียหายที่ใหญ่หลวง

เพื่อให้การจัดการความรู้ มีประสิทธิภาพและแก้ไขตลอดจนตอบสนองความต้องการของ SPD ได้ จึงกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ใหม่ ออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดลิ้นชักความรู้ที่เหมาะสมโดยมีการเชื่อมโยงระหว่าง บทบัญญัติของกฎหมาย เข้ากับองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่การจัดเก็บ จึงทำให้สามารถหาข้อมูลโดยอ้างอิงจากมาตราของกฎหมาย หรือ ข้อหา

กลยุทธ์ที่ 2 คือการกำหนดมาตรฐานกลางเพื่อใช้กับทุกแผนก เพื่อให้ผู้ใช้งานจากทุกแผนกสามารถใช้งานได้จากรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 3 ได้แก่ การสร้างระบบการจัดเก็บจากหน้างาน โดยใช้ แบบฟอร์ม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่เห็นว่า ผลงานที่ปฏิบัติสมควรมีการจัดเก็บจะกรอกแบบฟอร์มเพื่อเสนอขออนุมัติจัดเก็บ และเมื่อได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาแล้วจึงส่งไปยัง Information Division เพื่อจัดเก็บตามรูปแบบมาตรฐานตามลิ้นชักความรู้ที่กำหนดไว้ ทำให้สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ได้จากกระบวนการประจำ โดยไม่เป็นภาระเพิ่มขึ้นจากกระบวนการตามปกติ

กลยุทธ์สุดท้าย ได้แก่การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ กับผู้ใช้งาน โดยทำให้ผู้ใช้งานเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้ในการทำงานตลอดจนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวกและรวดเร็วและปัจจัยสำคัญที่จะสำเร็จได้ ได้แก่ ความต่อเนื่อง และการทำให้ ระบบการจัดการความรู้นั้นได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกคนในองค์กรหรือแผนก บุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วม หรือบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้

นอกจากนี้ ในการเข้าถึง ระบบการจัดการความรู้ จัดทำเป็น ศูนย์กลางรวม (Portal) ทำให้ผู้ใช้งานสามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้จากจุดเดียวและมีการจัดหมวดหมู่ให้สามารถเข้าถึงและค้นหาได้สะดวก ทั้งนี้ นอกเหนือจากระบบการจัดการความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวแล้ว การฝึกอบรมภายในแผนก การสอนงานและกำกับติดตาม และกำหนด

เป้าหมายหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ก็เป็นส่วนที่ช่วยให้พนักงานอัยการต้องปฏิบัติงานอย่างไร องค์กรความรู้ และนำสู่การเข้าใช้งานระบบจัดการความรู้

2.5. นิยามศัพท์

2.5.1. ความหมายของการจัดการความรู้

ความรู้ คือ “สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจัยญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนในการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551 น.21-22)

ความรู้ หมายถึงประสบการณ์จริง (Experience) ที่เกิดจากการเห็นจริง ได้ลงมือปฏิบัติ ทำจริงหรืออาจหมายถึงประสบการณ์ที่ทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จ (Effectiveness) และความรู้ อาจหมายถึงสารสนเทศที่ใช้ในการทำงาน (Information for Action) จำเป็นตรวจสอบหรือพิจารณา เพื่อให้งานได้ผล หรือความเสี่ยงต่ำ ความรู้ว่าข้อมูลสารสนเทศอะไรที่จำเป็นต้องใช้ประกอบในการทำงาน แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ (ณพิศมัย จักรพิทักษ์, 2552.น. 1)

ความรู้ คือ สิ่งที่ตั้งสมจากการศึกษา การค้นคว้า ประสบการณ์ และทักษะที่สามารถ สื่อสารและแบ่งปันกันได้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ (พรณี สวนเพลง, 2552 น.15)

2.5.2. ประเภทของความรู้ (Type of Knowledge)

แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นวัตถุที่มองเห็นจับต้องได้ เช่น เอกสาร แผนภาพต่างๆ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถเข้าถึง ถ่ายทอด สื่อสาร โดยไม่ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้

2) ความรู้แบบซ่อนเร้นหรือความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์เฉพาะตัวของผู้เชี่ยวชาญ เช่นองค์ความรู้ ทักษะ ข้อควรปฏิบัติของผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้นและเป็นความรู้ส่วนใหญ่ของบุคลากรที่ต้องหาทางจัดการออกมา

2.5.3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์กร โดยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตต่อองค์กร (ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์., 2552.น. 3)

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2544 น.3)

2.5.4. ความหมายของระบบ (System) (ฉลองชัย สุรวัฒนบูรณ์, 2544)

ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมกันเป็นองค์รวม ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้และมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ อาทิ กระบวนการ การไหลของข้อมูล ปฏิกริยาระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและความเชื่อ

ระบบ (System) หมายถึง โครงสร้างหรือองค์ประกอบรวมทั้งหมดอย่างมีระบบ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ภายในของส่วนประกอบต่างๆ แต่ละส่วนและต่อส่วนรวมทั้งหมดของระบบอย่างชัดเจน (Silvern)

ระบบ (System) หมายถึง ผลรวมของหน่วยย่อยซึ่งทำงานเป็นอิสระจากกันแต่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2523: 98)

2.6. ผลการทบทวนวรรณกรรมศึกษา

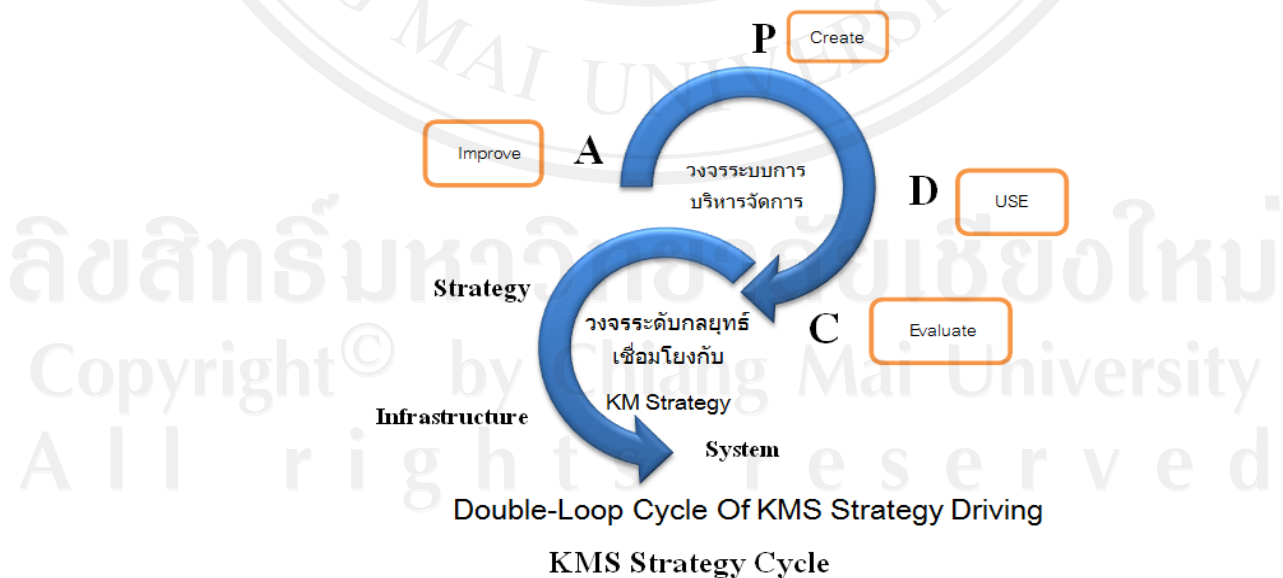
การทบทวนวรรณกรรม จากทฤษฎีการจัดการความรู้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเอกสารตลอดจนรายงานวิจัยต่างๆ พบว่า

2.6.1. สมมุติฐานด้านสภาพปัญหา ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ด้วยการศึกษาเทียบเคียงกับสภาพการสิงคโปร์ พบว่า ระบบการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์ในภาพรวม เพื่อบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ที่มีหลากหลายให้อยู่ในระบบเดียวกัน เช่นเดียวกับสภาพการสิงคโปร์ซึ่งมีปัญหาในทำนองเดียวกันและแก้ไขด้วยการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้อยู่รวมอยู่ในมาตรฐานเดียว

นอกจากนั้น พบว่า ระบบการจัดการ เป็นระบบที่ออกแบบด้วยหลักการและมาตรฐาน ISO 12207 และ ISO 15504 ซึ่งใช้หลักการของ Deming's cycle คือ Plan Do Check Act (PDCA) เป็นกลไกการขับเคลื่อนวงจร แต่กระบวนการออกแบบและรายละเอียดของโครงสร้าง เนื่องจากขณะสร้างยังมิได้มีการออกมาตรฐานกลาง ทำให้มีความหลากหลาย ขาดเอกภาพ ประกอบกับการเทียบเคียงกับระบบเว็บไซต์ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ระบบการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีวงจรการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ เป็นวงจรคู่ขนาน (Double-Loop Learning) กับวงจรชีวิตของระบบการจัดการความรู้ ดังนี้

วงจรที่ 1: ได้แก่ วงจร ระบบการจัดการความรู้ของแต่ละระบบ ตามบัญชีองค์ความรู้ 100 องค์ความรู้ ซึ่ง ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจาก CKO และ Km Team เป็นผู้รับผิดชอบ ตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ ซึ่งการหมุนวนของวงจรใช้ Deming's cycle คือ Plan Do Check Act (PDCA) เป็นกลไกการขับเคลื่อนวงจร

วงจรที่ 2: ได้แก่ วงจรระดับกลยุทธ์การบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ (KMS Strategy Cycle) ทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ การขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ทั้ง 100 ระบบการจัดการความรู้ ให้ขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกับ แผนแม่บทการจัดการความรู้, แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ฯ และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ



รูปที่ 2.12 วงจรระบบบริหารจัดการ ด้วย 7'S Models

2.6.2. สมมุติฐานด้านหลักการและรูปแบบของระบบการบริหารจัดการ ระบบการ

จัดการความรู้

การทบทวนทฤษฎีการออกแบบวงจรบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ อันเป็นวงจรที่ 2 ของวงจรคู่ขนาน ใช้แนวคิดของ SECI ในการทบทวน ดังนี้

1) Socialization เพื่อทบทวนหาหลักการ (Create Concepts) ของระบบบริหารจัดการ ที่สามารถแก้ไขปัญหาของระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ พบว่า ระบบบริหาร ต้องมีความครอบคลุมการดำเนินการที่เกี่ยวกับระบบการจัดการใน 4 มิติ ตามแนวทางของ Balance Scorecard คือ Financial Process Customer และ Learn & Growth

2) Externalization เพื่อแปลง Created Concepts ให้เป็นรูปธรรม (Justify Concepts) พบว่า แบบจำลอง 7'S Model ของบริษัท Mckinsey มีความเหมาะสมตามหลักการที่ต้องการ เพราะ ประกอบด้วย ระบบต่างๆ ทั้งระดับกลยุทธ์ คน และกระบวนการบริหารจัดการ เป็น Life Cycle ส่วนวงจรที่ 2 และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้

3) Combination โดยการนำ ลักษณะของระบบการจัดการความรู้ แผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ และแบบจำลอง 7'S Model มาวิเคราะห์ร่วมกัน พบว่า สามารถสร้าง รูปแบบ (Archetype) ระบบบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ (KMS Management System) โดยประกอบด้วยองค์ประกอบของการบริหาร 3 ระบบ ได้แก่ การบริหารด้านกลยุทธ์ของระบบการจัดการความรู้ (KMS Strategy) การบริหารด้านโครงสร้างพื้นฐานการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KMS Infrastructure) และการบริหารด้านระบบการจัดการ (KMS Management System)



รูปที่ 2.13 การบริหารระบบการจัดการความรู้

4) Internalization เป็นการนำระบบบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ ที่ออกแบบจัดทำเป็นระบบการจัดการความรู้ K 70 เพื่อให้มีการนำความรู้และต้นแบบนี้มาใช้ในการจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้

จากสมมุติฐานด้านหลักการและรูปแบบของระบบการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ สามารถกำหนดรูปแบบของระบบการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ โดยใช้แนวทาง 7'S Model แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

(1) กลยุทธ์ระบบการบริหารจัดการความรู้ (KMS Strategy)

หมายถึงกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายและแผนงาน ในการสร้างและพัฒนา ระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้มีแผนปฏิบัติการประจำปีของระบบการจัดการความรู้ (KMS Action Plan) รวมทั้งการเชื่อมโยง นโยบายและแผนงานดังกล่าวเข้ากับแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และการเพิ่มเติมระบบการจัดการความรู้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและทำให้ระบบการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ และการจัดสรรงบประมาณให้แก่ระบบการจัดการความรู้



รูปที่ 2.14. การเชื่อมโยง KMS กับแผนยุทธศาสตร์ KM

ทั้งนี้ กลยุทธ์ด้านนโยบายและแผนงานระบบการจัดการความรู้ นั้น ประกอบด้วยแนวทางหรือกลยุทธ์ย่อย ดังต่อไปนี้

1.1. การทบทวนคุณภาพและประเมินผลการใช้งานระบบการจัดการความรู้ที่ได้ จัดสร้างขึ้น ตามหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการความรู้ (KMS Evaluation)

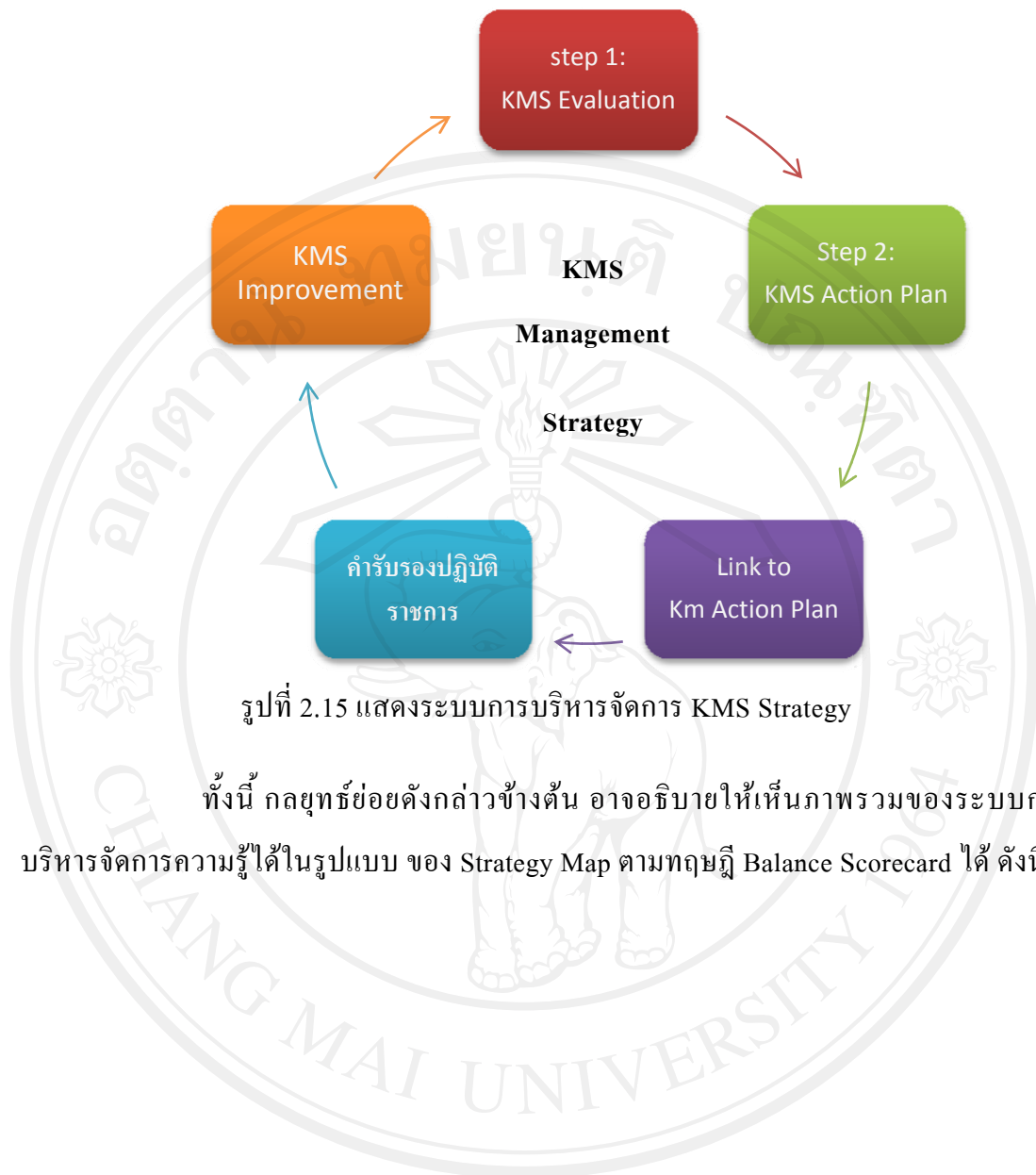
1.2. การจัดทำแผนปฏิบัติการระบบการจัดการความรู้ (KMS Action Plan) เพื่อ สร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

1.3. การเชื่อมโยง KMS Action Plan กับแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เช่น กิจกรรม แก้ไขเพิ่มเติมกลยุทธ์ด้านระบบการจัดการความรู้ไว้ในแผน ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และ แผนแม่บท เพื่อให้การดำเนินการระบบการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ และแผนยุทธศาสตร์การ จัดการความรู้

1.4. การผลักดันผลลัพธ์ของ KMS Action Plan โดยผ่านคำรับรองปฏิบัติ ราชการประจำปี

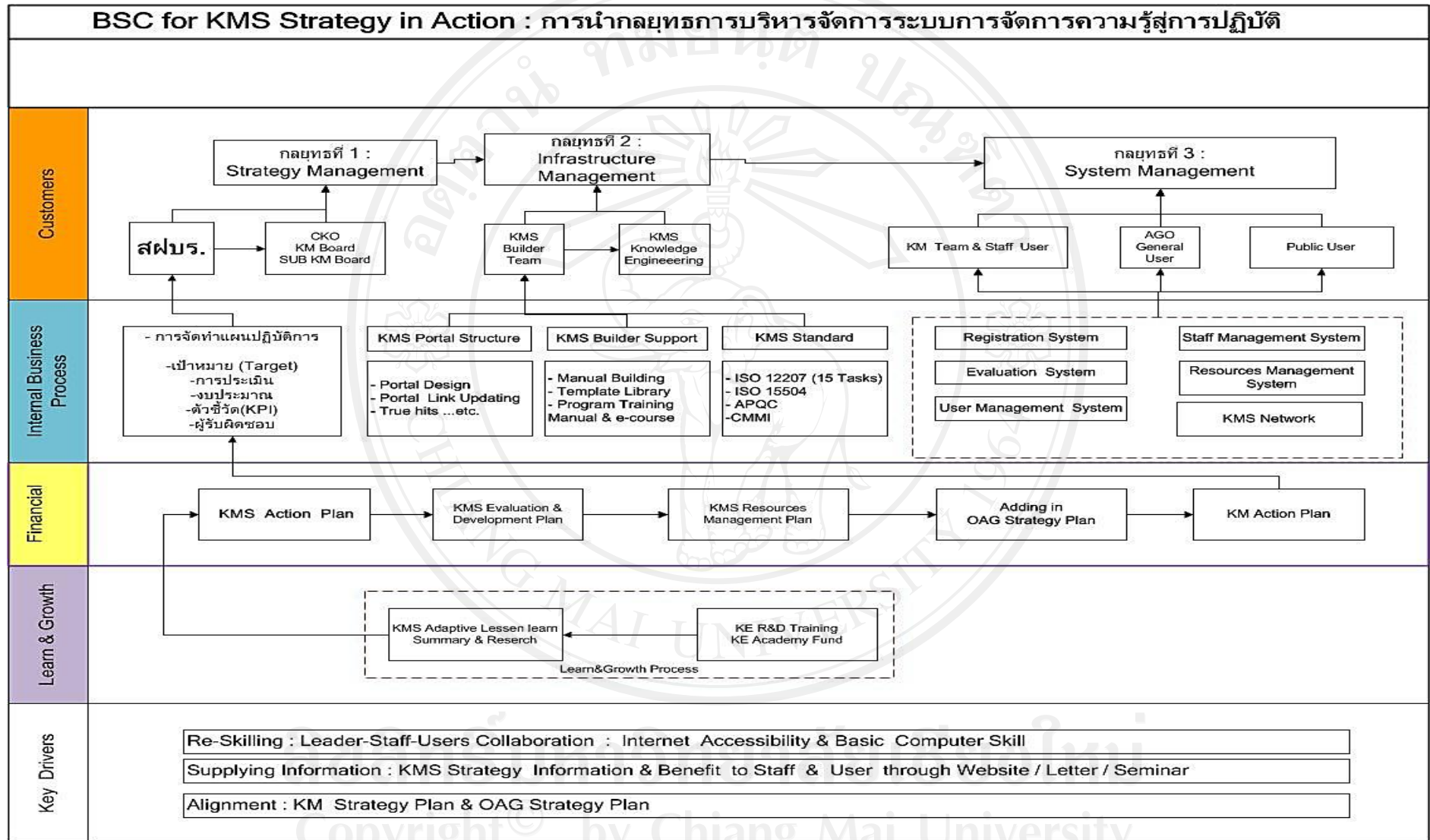
1.5. การดำเนินการตาม KMS Action Plan เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการปรับปรุง และการสร้างระบบการจัดการความรู้

1.6. การประเมินระบบการจัดการความรู้ เพื่อสรุป ผลลัพธ์ ปัญหาและอุปสรรค เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเป็นข้อมูลในการจัดทำ KMS Action Plan ในปีงบประมาณ ถัดไป



รูปที่ 2.15 แสดงระบบการบริหารจัดการ KMS Strategy

ทั้งนี้ กลยุทธ์ย่อยดังกล่าวข้างต้น อาจอธิบายให้เห็นภาพรวมของระบบการบริหารจัดการความรู้ได้ในรูปแบบ ของ Strategy Map ตามทฤษฎี Balance Scorecard ได้ ดังนี้



รูปที่ 2.16 กระบวนการดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ ด้วย Balance Scorecard

จากแผนภูมิ Balance Scorecard จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ มีความสมบูรณ์ขึ้น ตั้งแต่ การบริหารระดับนโยบายและแผนงาน การสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการใช้งานและการบริหารจัดการ ซึ่งจะทำให้ระบบการจัดการความรู้มีการขับเคลื่อนแบบพลวัตรตลอดเวลาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ปัญหาอุปสรรคของระบบการจัดการความรู้จะหมดไป

(2) กลยุทธ์การกำหนดมาตรฐานและโครงสร้างของระบบการจัดการความรู้ (KMS Infrastructure)

กลยุทธ์ด้าน โครงสร้างการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ KMS Infrastructure Management) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างด้านองค์การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ โดยประกอบด้วย โครงสร้างสำคัญ ได้แก่

-KMC Portal Management

-KMS Standard Management การกำหนดมาตรฐาน ของระบบการจัดการความรู้ โดยประยุกต์ใช้หลักการตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 12207 และ ISO 15504 และห้องสมุด ซึ่งจัดเก็บ Template ต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานใช้ในการจัดสร้างระบบการจัดการความรู้ต่อไป รวมทั้ง ส่วนสนับสนุนการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้ได้มาตรฐาน เช่น คู่มือในการสร้างระบบการจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ ระบบการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและระบบช่วยเหลือ (FQ&A, Talk with Expert etc.) ,การใช้งานโปรแกรมบริหารจัดการความรู้ เช่น MS Share Point, KMS Management Program ต่างๆ

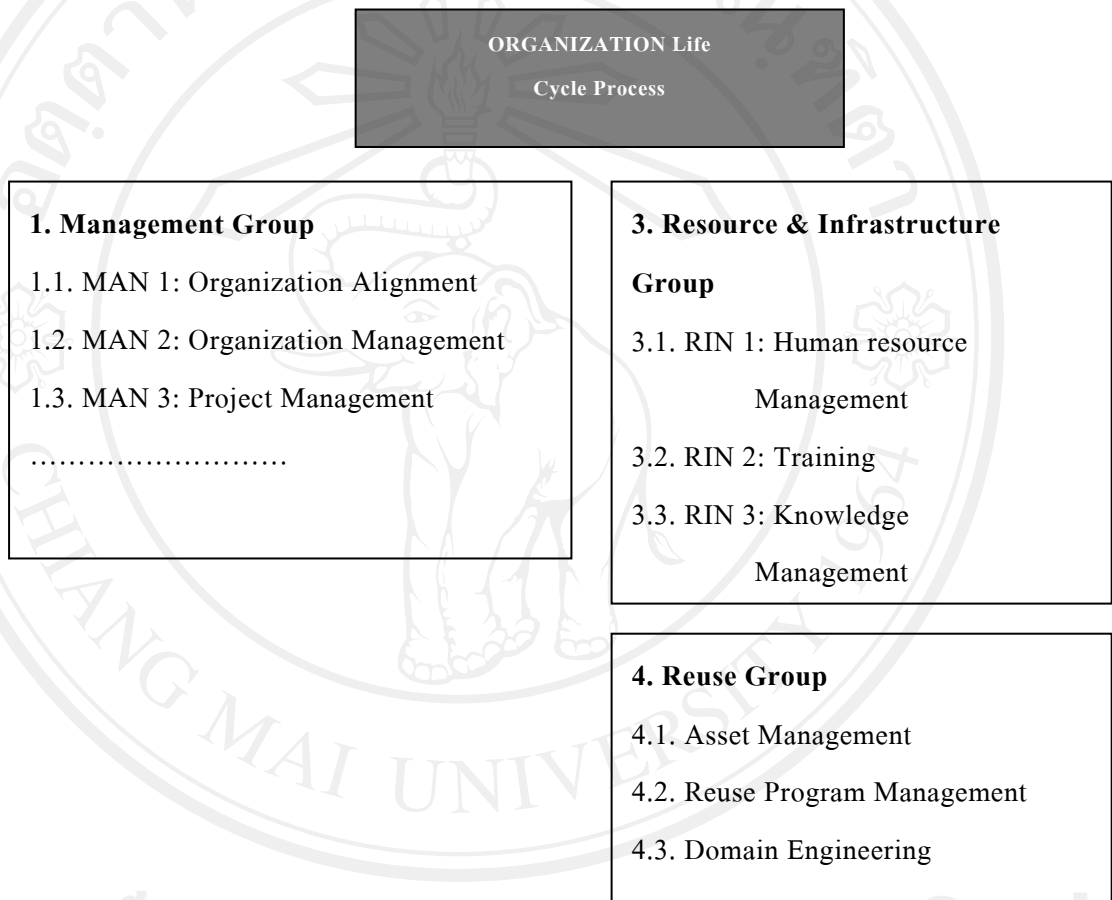
- KMS R&D Management เป็นระบบการบริหารจัดการ Km Center ซึ่งเป็น “Data Warehouse” ของระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ โดยครอบคลุมการบริหารจัดการเกี่ยวกับ

-Hardware & Software ของระบบบริหารการจัดการความรู้ (KMS Management Application) รวมถึงการ บำรุงรักษา การปรับรุ่นและพัฒนาโปรแกรมและอุปกรณ์งบประมาณ เป็นต้น ของ KM Center

-การจัดสรรทุนและการศึกษาเพื่อเสริมสร้างวิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เพื่อสร้างบุคลากรให้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้จากเครื่องมือการจัดเก็บความรู้

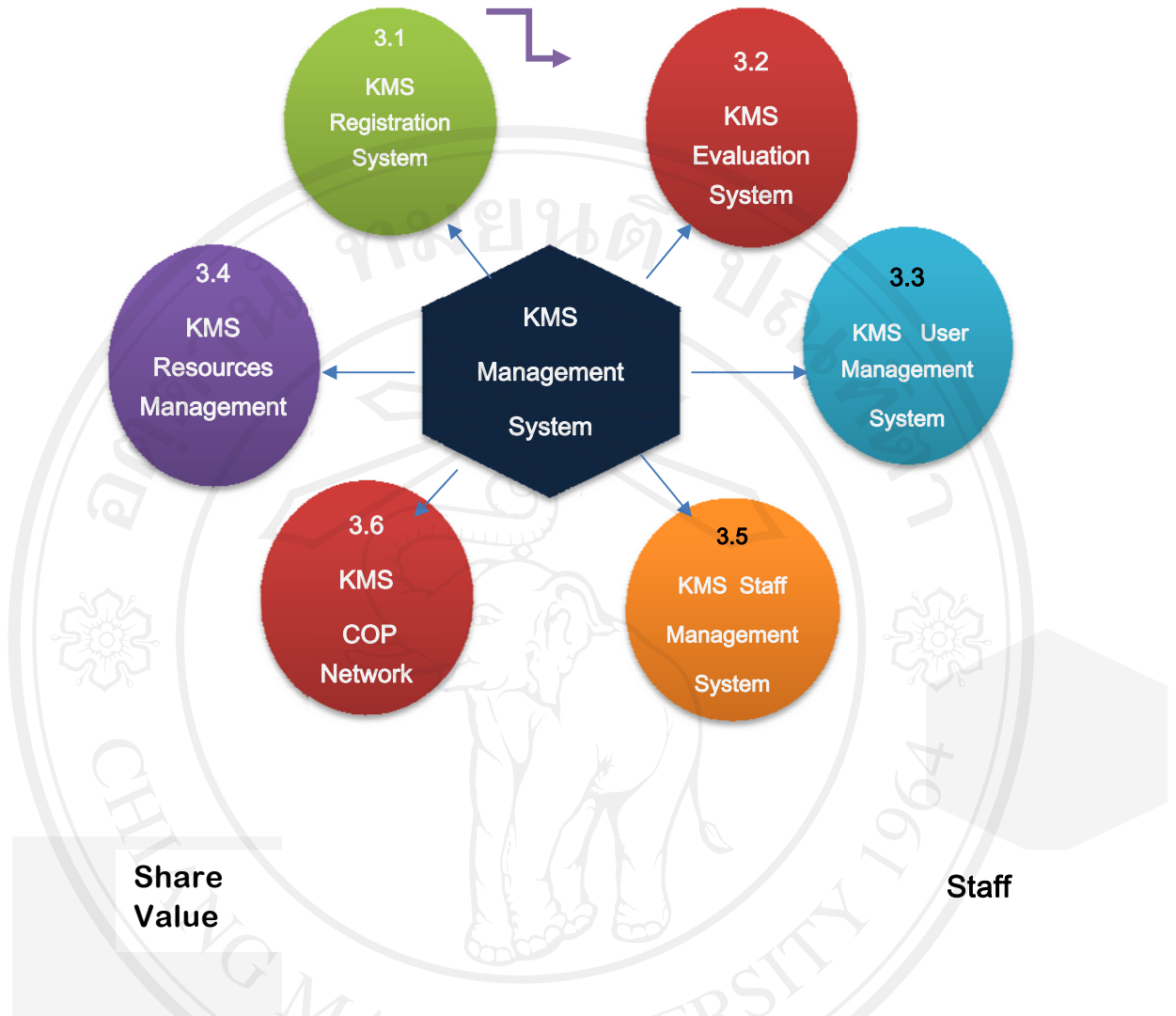
ต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ AAR เป็นต้น การออกแบบลิ้นชักความรู้ (Taxonomy) บน Standard Plate Form เป็นต้น

-KMS Resources Management ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร ระบบต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้ ตามแนวทาง ISO 12207: 15 Task ได้แก่ RIN 1-RIN 3 และ REU 1-REU 3



รูปที่ 2.17 แสดง 15 Task ของ ISO 12207

(3) กลยุทธ์ด้านระบบการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ (KMS Management System) หมายถึง กลยุทธ์ด้านกระบวนการ ในการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ (KMS Working Process) อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากมุมมองที่กำหนดใน 7'S Models ได้แก่ Staff/ Skill/ Share Value/ Style/system ตามแผนภูมิ ดังแสดงในรูปที่ 2.18



รูปที่ 2.18 แผนภูมิแสดงระบบงานการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้

กระบวนการของการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ เป็นการออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตามแนวทางทฤษฎีระบบ (System Theory) บนแบบจำลองของ 7'S (7'S Model) ส่วนที่เป็นส่วน Soft's ซึ่งประกอบด้วย ระบบงานต่างๆ ได้แก่

ระบบการจัดการทะเบียน (KMS Registration System) เช่น ระบบการจัดการความรู้ทะเบียนองค์ความรู้หลัก องค์ความรู้สนับสนุน องค์ความรู้ภูมิภาค และองค์ความรู้คู่มือการปฏิบัติงาน ระบบทะเบียนผู้ใช้งาน ระบบทะเบียนผู้เชี่ยวชาญ ระบบทะเบียนผู้สร้างองค์ความรู้

รวมทั้งระบบทะเบียนของ KMS Staff ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ ดังแสดงในรูปที่ 2.19



รูปที่ 2.19 ระบบการจัดการทะเบียน

ระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์การใช้งานระบบการจัดการความรู้ (KMS Evaluation & Improvement System) ได้แก่ การประเมินผลจำนวนการใช้งานขององค์ความรู้ทางสถิติ และการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้งาน ทั้งในด้านการเข้าถึงข้อมูล และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานจากการใช้องค์ความรู้

ระบบบริหารจัดการผู้ใช้งานระบบการจัดการความรู้ KMS User Management System เช่น ทะเบียนผู้ใช้งาน การบริหารสิทธิการใช้งาน การฝึกอบรมการใช้งาน การสื่อสารให้ผู้ใช้งานตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ของการใช้งานระบบการจัดการความรู้ รวมทั้ง การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลด้วย เช่น การคุ้มครองข้อมูลลับ ข้อมูลส่วนบุคคล ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของระบบการจัดการความรู้ (KMS Resources System) ได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดสรรทดแทน และการบำรุงรักษา อุปกรณ์

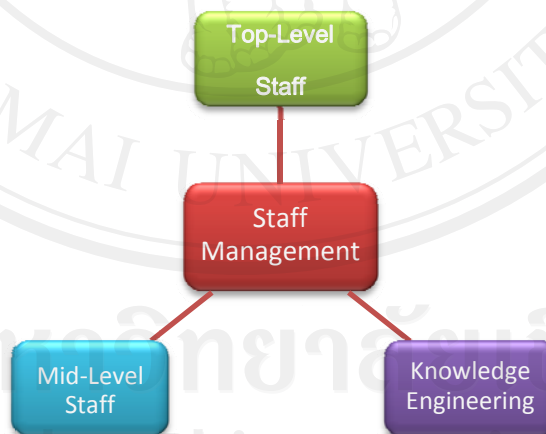
และทรัพยากรระบบต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่างๆ และการ Update เป็นต้น

ระบบการบริหารจัดการเจ้าหน้าที่ระบบการจัดการความรู้ KMS Staff Management ได้แก่ การบริหารจัดการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ ในการสร้างและใช้งานองค์ความรู้ซึ่ง อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

Level 1: Top -Level Staff หมายถึง กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนด ทิศทาง และขอบเขตของเป้าหมาย ที่ต้องการ เพื่อให้ทราบ ว่า ต้องจัดหาหรือสร้างองค์ความรู้ใด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

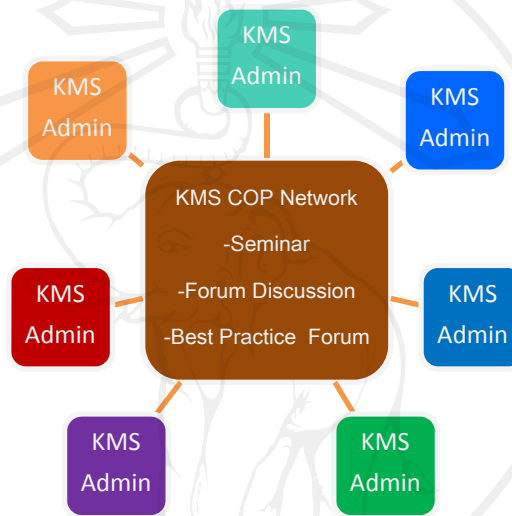
Level 2: Mid -Level Staff หมายถึง กลุ่มผู้เป็นเจ้าขององค์ความรู้ รวมทั้งวิศวกรจัดการความรู้ ที่เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ เช่น KM Team Expert เป็นต้น

Level 3: Knowledge Engineering Staff หมายถึง กลุ่มวิศวกรรมความรู้ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดหมวด (Taxonomy Classification) และแปลงองค์ความรู้เป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เหมาะสมกับ การนำเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้



รูปที่ 2.20 ระบบการบริหารบุคลากร ของระบบการจัดการความรู้

ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายระบบการจัดการความรู้ KMS COP Network ได้แก่ การเชื่อมโยง ผู้กำกับดูแลระบบการจัดการความรู้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การขับเคลื่อนระบบ การแก้ไขปัญหา และการเรียนรู้จาก Best practice เพื่อให้เกิด Share Value ในระหว่างระบบการจัดการความรู้ทั้งหมดของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยกิจกรรมต่างๆ เช่น KMS Meeting/ COP Seminar/Best Practice Contest/ KMS Forum Annual Meeting เป็นต้น



รูปที่ 2.21 การเชื่อมโยง KMS ต่างๆผ่าน COP Network

กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ ดังกล่าวมาจะเห็นได้ว่า สามารถบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ ทั้งหมดของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้สามารถมีวงจรที่เป็นพลวัตร และมีการพัฒนา การใช้งาน และการกำกับ ดูแล การปรับปรุง ด้วยวงจรที่ 2 ที่สมบูรณ์ ตั้งแต่ รัดับนโยบายและแผนงาน การสร้างและพัฒนา ประสิทธิภาพการใช้งานและการบริหารจัดการ รวมทั้งบุคลากร ตามกรอบของมาตรา ISO 12207 ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลดีทำให้ระบบการจัดการความรู้สามารถสร้างและกระจายองค์ความรู้สู่บุคลากรได้ทั่วทั้งองค์กร และองค์กรอัยการจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุดอันเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด