

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ เรื่องการจัดการความรู้การตรวจสอบสิทธิ์กู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสถานการณ์ที่แท้จริงของปัญหาการตรวจสอบสิทธิ์กู้ของสมาชิกสหกรณ์ฯ เพื่อแก้ไขปัญหการทำงานของพนักงานสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันและสร้างชุดความรู้ให้กับพนักงานสินเชื่อได้นำไปปฏิบัติใช้ โดยใช้กระบวนการปรับปรุงวิธีการทำงานตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ (วงล้อเดมมิ่ง: PDCA) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งในกระบวนการปรับปรุงวิธีการทำงานจะเกิดประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้วิธีหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากปฏิบัติงานจริง ค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย และศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต บทความ วารสาร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่องการจัดการความรู้การตรวจสอบสิทธิ์กู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด โดยจัดแบ่งเนื้อหาการค้นคว้าเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของความรู้

2.1.2 ความหมายของการจัดการ

2.1.3 ความหมายของการจัดการความรู้

2.1.4 การจัดการความรู้

2.1.5 กระบวนการจัดการความรู้

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ทฤษฎี SECI Model

2.2.2 ทฤษฎีวงล้อเดมมิ่ง (PDCA)

2.2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COPs: Community of Practice)

2.2.4 การสัมภาษณ์ (Interview)

2.2.5 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.2.6 คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual)

2.2.7 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR: After Action Review)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของความรู้

การให้คำนิยามความหมายของความรู้ จะมีแนวความคิดที่ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของความรู้ ว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้วิจารณ์รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ

จิรประภา อัครบวร จารุวรรณ ยอดระฆัง และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร (2552) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบ เปรียบเทียบกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ

ณพิศัญญ์ จักรพิทักษ์ (2552) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ประสบการณ์จริง (Experience) ที่เกิดจากการเห็นจริงได้ลงมือปฏิบัติทำจริงหรือประสบการณ์ที่ทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จ (Effectiveness)

กล่าวโดยสรุป ความรู้ คือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงที่มนุษย์เราประสบพบเจอหรือสิ่งที่มนุษย์ได้รับการปลูกฝังมากับตัวเอง ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ และเรียนรู้ ทำให้เราสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเราได้ สิ่งนั้นอาจจะเป็นได้ทั้งถูกหรือผิด แต่เราก็สามารถที่จะแก้ไขหรือพัฒนาต่อไปได้

2.1.2 ความหมายของการจัดการ

ณพิศัญญ์ จักรพิทักษ์ (2552) การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ซึ่งรวมถึงตั้งแต่การหาเงินทุน การลงทุน การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ การรับพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การบริหารงบประมาณ การตลาด การขาย โฆษณา ประชาสัมพันธ์องค์กร ตลอดจนการพัฒนาองค์กร

2.1.3 ความหมายของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2559) ได้ระบุว่าจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

ณพิศภัฏ จักรพิทักษ์ (2552) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการองค์กรโดยเน้นการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกัน

กรรวิภา หวังทอง (2554) การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการในการระบุนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การจัดเก็บรวบรวมความรู้จากบุคลากร การจัดหมวดหมู่ความรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้ จนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

จากความหมายการจัดการความรู้ คือ ความรู้หรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการปฏิบัติ ทดลอง ในกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินกิจกรรมแล้วเป็นขั้นตอน กระบวนการ (Process) สามารถปฏิบัติแล้วเกิดเป็นความเชี่ยวชาญ นำมาจัดเก็บ รวบรวม ให้เป็นหมวดหมู่ เช่นการจัดการความรู้ในองค์กร:องค์กรจะมีหลากหลายฝ่ายงาน ซึ่งบุคลากรจะมีความรู้ที่แตกต่างกันไปตามงานที่รับผิดชอบ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนย้ายงานบุคลากรจะได้เริ่มการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรเสียผลตอบแทนหรือกำไรในการผลิตหรือบริการไป จึงพัฒนาให้สร้างกระบวนการภายในองค์กรโดยการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นของแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกกับการเรียนรู้งานใหม่ และทำให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Share) ซึ่งกันและกันมากขึ้น

2.1.4 การจัดการความรู้

ความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์พิเศษ เมื่อองค์กรสูญเสียบุคคลที่มีความรู้และมีประสบการณ์ไป เช่นการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ดังนั้นแนวคิดการจัดการความรู้จึงมุ่งพัฒนา ดังนี้

1) องค์กรต้องมุ่งพัฒนาคนทำงานใช้ความรู้หรือกลุ่มของคนทำงานใช้ความรู้ที่หมั่นฝึกฝนทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลุ่มคนหลากหลายวิชาชีพ หลากหลายหน้าที่

ความรับผิดชอบ ช่วยกันทำงานในองค์กรทั้งในงานเฉพาะหน้าที่ (Functional) และหน้าที่ร่วมกัน (Cross Functional) ให้คล่องในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรต้องมุ่งพัฒนาทั้งให้ความรู้เฉพาะธุรกิจ (Domain Knowledge) แก่คนเหล่านี้ ให้เครื่องมือและความรู้ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ (Technology Knowledge) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนที่สำคัญ (Enabling Technology) ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันและให้ความรู้ในการบริหารจัดการ

2) องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรเท่าที่ องค์กรจะสามารถทำได้หรือภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่สร้างขึ้นเพื่อใช้งาน ควรพัฒนาโดยชุมชนนักปฏิบัติที่รู้จริงและปฏิบัติงานเหล่านั้นจริงอยู่หน้างาน ข้อดีที่ให้ชุมชนนัก ปฏิบัติเป็นผู้พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานคือบุคลากรเหล่านี้สามารถช่วยผู้ปฏิบัติอื่นๆ แก้ปัญหา (Problem Solving) หรือให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำ (Suggestion) ที่ดีถึงวิธี แก้ปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจแก่องค์กร

3) ปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ และจำเป็นของการ จัดการความรู้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของ คนทำงานใช้ความรู้ขององค์กร เนื่องจากการทำให้เกิดความรวดเร็วและมีข้อมูลเพียงพอในการทำงาน หรือตัดสินใจ และในองค์กรที่ทำธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี สารสนเทศที่ดีสำหรับผู้ทำงาน การให้ข้อมูลประกอบการทำงานหรือตัดสินใจที่เพียงพอแก่คนทำงาน ใช้ความรู้ข้อมูลใหม่ที่คนเหล่านี้ได้รับเมื่อรวมกับประสบการณ์ทำให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ใน การทำงานให้กับองค์กร นอกจากนั้นจะพบว่าการจัดการความรู้มักประสบผลในองค์กรที่ประกอบ ธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากคนเหล่านี้มีความรู้ทักษะพื้นฐานการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Literacy) โดยเฉพาะการทำงานประสานงานหรือช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้มักมีการ ประเมินบุคลากรบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการทำงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นับ จำนวนครั้งและเก็บรายละเอียดการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า การช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาหรือ ให้คำแนะนำที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงแก่องค์กรจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้และแลกเปลี่ยน ความรู้ (ณพิศัญ จักรพิทักษ์, 2552)

2.1.5 กระบวนการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วย

ให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิทยุทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) กระดานสนทนาบนเว็บไซต์ (Web Board) บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้> นำความรู้ไปใช้> เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ณพิศกัญ จักรพิทักษ์ (2552) ได้สร้างกระบวนการจัดการความรู้สำหรับองค์กร สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการจัดทำระบบจัดการความรู้ มี 6 กิจกรรม ดังนี้

- 1) การตรวจสอบและระบุหัวข้อความรู้ (Knowledge Audit) องค์กรจำเป็นต้องค้นหาความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge) เฉพาะขององค์กรแต่ละองค์กรเอง สอดคล้องกับความต้องการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) โดยตรวจสอบความรู้ต่างๆ ที่มีประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กร ทั้งความรู้ที่สร้างมูลค่า (Value Creation) หรือความรู้ที่ใช้ความเสี่ยง (Risk Management) ตรวจสอบความสำคัญ (Significant) ความพร้อม (Readiness) คุณภาพ (Quality) ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ (Project Feasibility) รวมทั้งศึกษาผลกระทบต่อองค์กรต่องานและต่อคนในการจัดการความรู้ในหัวข้อรู้นั้นๆ แล้วทำการเรียงลำดับความสำคัญ(Prioritize)เพื่อให้องค์กรมีความเห็นพ้อง (Consensus) และมีความมุ่งมั่น (Commitment) ร่วมกันที่มีลำดับความสำคัญสูงหรือเร่งด่วนก่อน

2) การสร้างกรอบแนวคิดในการบริหาร (Create Business Framework) จากหัวข้อความรู้ที่มีความเป็นไปได้ในการบริการจัดการพร้อมทั้งการตระหนักในผลกระทบต่างๆ ต่อองค์กรที่ได้จากการตรวจสอบความรู้องค์กร จะต้องนำมากำหนดกรอบทางธุรกิจในการจัดการความรู้ในหัวข้อนั้นๆ โดยอาจอาศัยแบบจำลองต่างๆ และขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ เช่นรูปแบบมาตรฐาน Skandia Model ของ Edvinsson หรือ Knowledge Creation ของ Nonaka ซึ่งเป็นที่นิยมหรือรูปแบบอื่นๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมกับองค์กร จากนั้นต้องวางแผนในการสร้างระบบการจัดการความรู้โดยกำหนดระยะเวลา รูปแบบองค์กรที่รองรับงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของโครงการจัดการความรู้

3) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis and Structuring) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เป็นการดำเนินการเก็บรวบรวมความรู้ในหัวข้อความรู้ที่ถูกระบุเลือกมา ทั้งโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview) รวบรวมวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) และการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (Observation) แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ความรู้ ซึ่งอาจวิเคราะห์ความรู้หาหลักการและวิธีการทำงานให้ได้ผลที่อยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ความรู้ที่ต้องใช้อ้างอิงในการทำงานที่อยู่ในเอกสารต่างๆ และสารสนเทศข้อมูลต่างๆ ที่ใช้งาน ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติต้องใช้ในการทำงานอยู่เป็นประจำ ควรมีการตรวจสอบความเข้าใจ (Knowledge Validation) ความถูกต้องและความครบถ้วนกับผู้เชี่ยวชาญให้ได้ความรู้ที่ใช้จริงในการทำงาน แล้วทำการสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ (Knowledge Pack) ให้เป็นระบบเหมาะสมกับการใช้งานเพื่อให้สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัตินำไปเรียนรู้ ทำงาน แก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจร่วมกัน การสังเคราะห์ความรู้อาจมีระดับความละเอียดไม่เหมือนกัน ตามแต่ละวัตถุประสงค์ในการใช้งานต่างๆ เช่น สำหรับผู้เข้าทำงานใหม่หรือผู้ทำงานทั่วไปจำเป็นต้องสังเคราะห์หลักการพื้นฐานอธิบายประกอบ แต่สำหรับผู้เชี่ยวชาญควรต้องสังเคราะห์เน้นเฉพาะรายละเอียดเทคนิคในการแก้ปัญหาและสำหรับผู้บริหารต้องลดความละเอียดเหลือเพียงแต่มีเหตุผลข้อดีข้อเสียในการตัดสินใจเท่านั้น

4) การสร้างระบบสารสนเทศในการจัดการความรู้ (IT-Based Knowledge Management System) ทำการออกแบบระบบสารสนเทศโดยการนำชุดความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์ความรู้มาให้ชุมชนนักปฏิบัติใช้งานได้สะดวก ผ่านระบบการจัดการความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดหมวดหมู่ (Organize) การเรียกใช้ (Retrieval) การกระจาย (Dissemination) และการแลกเปลี่ยนใช้ความรู้ร่วมกัน (Sharing) ซึ่งอาจใช้ซอฟต์แวร์ประเภทเทคโนโลยีการประสานงาน (Collaborative Technology) หรือประเภทแหล่งความรู้ (Portal) ในการนำเสนอใช้งานชุดความรู้ ปัจจุบันโปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเครือข่ายช่วยในการค้นหาความรู้ (Search Engine) การจัดการเอกสารอ้างอิงในการทำงาน (Repository) และการเชื่อมโยงบนอินเทอร์เน็ต (Portal Link)

การแสดงผลความรู้ในรูปแบบตัวอักษร แผนภาพ แผนที่ความรู้ การจำลองหรือ สื่อผสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการถ่ายทอดและใช้ความรู้ร่วมกัน การแสดงผลความรู้ด้วยสื่อคอมพิวเตอร์ อาจแบ่งเป็น 4 ลักษณะได้แก่

1) ความรู้เชิงอธิบาย (Declarative Knowledge) อาจอยู่ในรูปคำอธิบายหรือภาพประกอบแสดง ส่วนประกอบต่างๆ หน้าที่การทำงาน เป็นต้น

2) ความรู้เชิงกระบวนการ (Process Knowledge) อาจอยู่ในรูปแบบคำอธิบายหรือแผนภาพ แสดงขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน

3) ความรู้เชิงความสัมพันธ์หลักการและความหมายต่างๆ (Semantic Knowledge) อาจอยู่ในรูป แผนภาพความสัมพันธ์ของหลักการต่างๆ ในการหาเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาหรือแผนที่ความรู้ (Knowledge Map)

4) ความรู้ประจักษ์จริง (Episodic Knowledge) อาจอยู่ในรูปถ่าย การจำลอง ภาพยนตร์ วีดิโอเคลื่อนไหว หรือแอนิเมชัน เพื่อให้เห็นและเข้าใจง่ายกว่าการบรรยาย

รวมทั้งเครื่องมือในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อส่งข่าวสารสอบถามขอความช่วยเหลือ ถ่ายทอดประสบการณ์เรื่องราวต่างๆ ระหว่างสมาชิกภายในชุมชนนักปฏิบัติ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) กระดานสนทนา (Web Board) และการเล่าเรื่องบนอินเทอร์เน็ต (Blog or Web Log)

ในการใช้ความรู้ระดับสูง ได้แก่ การช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สามารถประมวลความรู้จากข้อมูลจำนวนมากต่างๆ ได้แก่ การทำเหมืองข้อมูลความรู้ความสัมพันธ์ของตัวแปร (Data Mining) การทำคลังความรู้เพื่อหาแนวโน้มจากข้อมูลในอดีตปัจจุบันและอนาคต (Data Warehousing) การทำเหมืองข้อความเพื่อค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Text Mining) และอื่นๆ

5) การจัดกิจกรรมในการจัดการความรู้ (Foster Application) เป็นขั้นตอนที่ว่าด้วยการนำระบบจัดการความรู้เข้าใช้งานในองค์กร ได้แก่ การฝึกอบรมในการใช้ระบบจัดการความรู้ การฝึกอบรม ชักจูงความเข้าใจในการใช้กับชุมชนนักปฏิบัติในการสื่อสารเพื่อทำงานแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ร่วมกันเป็นชุมชนนักปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดบทบาทของผู้บริหารและผู้มีส่วนร่วมต่างๆ ให้ชัดเจนใน กระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ขององค์กร และใช้ระบบจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจหรือลดความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่รู้ไม่มีประสบการณ์หรือไม่มี สารสนเทศในการทำงาน ซึ่งระบบจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถสร้างผลผลิต (Productivity Improvement) จากบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6) การวัดประเมินผลการจัดการความรู้ (Performance Measurement) การวัดประเมินผลการจัดการความรู้อาจดูจากตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เช่น ความคุ้มค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) เช่น

จำนวนงบประมาณที่ใช้ต่อชุมชนนักปฏิบัติหรืออาจมองจากการพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) เช่น จำนวนพนักงานจัดการความรู้เต็มเวลา (Full-Time Equivalent) เทียบกับรายได้ขององค์กร หรือร้อยละของการตัดสินใจของผู้บริหารเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรืออาจวัดประสิทธิผลโดยใช้กรอบดุลดัชนี (Balanced Scorecard) หรือทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital)

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ทฤษฎี SECI Model

Nonaka and Takeuchi (1995) แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ SECI MODEL ความรู้ของคนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สังเคราะห์หรือหลอมรวมความรู้ที่ฝังลึกยกระดับขึ้นไปเป็นความรู้ที่สูงขึ้น ลึกซึ้งขึ้นและเป็นองค์รวมยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) เป็นจุดเริ่มต้นของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็นระหว่างบุคคลที่มีพื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน
2. การสร้างความรู้ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) เป็นการสกัดความรู้ฝังลึกในบุคคลออกไปเป็นความรู้ชัดแจ้งที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ โดยผ่านการสนทนาและแลกเปลี่ยนระหว่างกัน
3. การรวมความรู้ (Combination) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งมาบันทึก จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น
4. การนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) เป็นผลของการเชื่อมโยงแล้วนำความรู้มาปฏิบัติ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้หรือเป็นการสร้างนวัตกรรม ซึ่งก่อให้เกิดเป็นความรู้และประสบการณ์ฝังในตัวบุคคลกลายเป็นความรู้ฝังลึก เพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

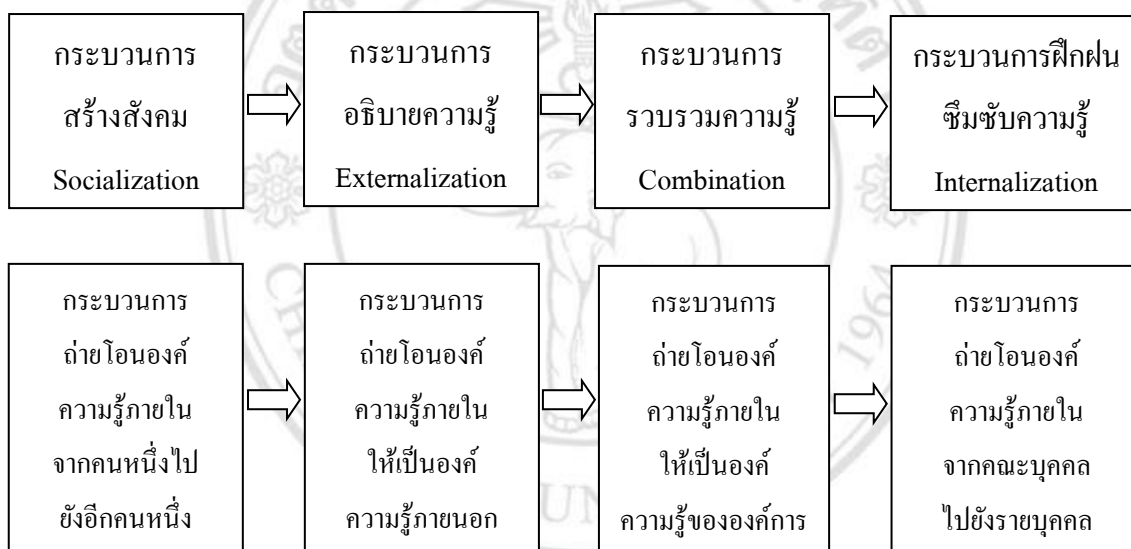
บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ศิสพงศ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2549) กล่าวว่า “Knowledge Spiral” หรือ “SECI Model” เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนสถานะของความรู้ ทั้ง 2 ประเภท ระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา ซึ่งจำกัดความของความรู้ ทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลาย

ลักษณะอักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

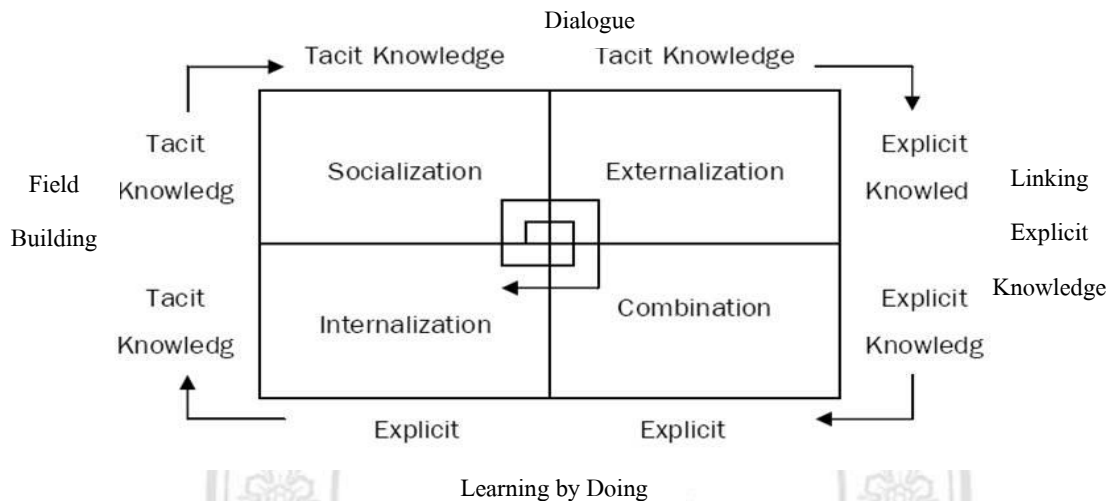
อุไรวรรณ แยมแสงสังข์ (2555) จุดเน้นที่เท่าเทียมกันจะขึ้นอยู่กับกระบวนการแปลงองค์ความรู้ทั้งหลายที่มี ซึ่งแยกออกเป็นสี่กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการทางสังคม (Socialization) กระบวนการภายนอก (Externalization) กระบวนการผสมผสาน (Combination) และกระบวนการภายใน (Internalization)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการปรับเปลี่ยน 4 องค์ความรู้
ที่มา: อุไรวรรณ แยมแสงสังข์ (2555)

การริเริ่มจัดการองค์ความรู้จะช่วยฝึกคนในชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice) และในกระบวนการของ SECI Process หัวหน้าที่มีบทบาทสำคัญในการรวบรวมกระบวนการของนวัตกรรมและกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และนำเสนอหน่วยหนึ่งขององค์กร สำหรับการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ จะต้องเลือกใช้ระบบคำสั่งและระบบควบคุมแบบเดิมๆ แล้วเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือที่ทุกคนเป็นผู้นำ ทุกคนกำลังเรียนรู้และพยายามที่จะใช้ความคิดในระดับที่สูงขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กร ความรู้ใหม่ขององค์กรนี้จะเกิดขึ้นจากปฏิกริยาระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งกับความรู้โดยนัยในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร รูปแบบพื้นฐาน 4 ประการ สำหรับการสร้างความรู้ในแต่ละองค์การของ Nonaka and Takeuchi มีดังนี้



ภาพที่ 2.2 การสร้างความรู้ของ Nonaka and Takeuchi
ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้” (Knowledge Conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) Socialization การแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ซึ่งกันและกัน ที่อยู่ใ้องค์กรเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ได้จากการสังเกต หรือการลงมือปฏิบัติ เช่น การประชุม เป็นแบ่งปันประสบการณ์ต่างๆ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนรับรู้

2) Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้จากการบอกกล่าวหรือเล่าประสบการณ์ต่างๆ ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เช่น บันทึกการประชุมเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจากการเล่าประสบการณ์ แนวทางข้อเสนอแนะ ที่ทุกคนจะต้องนำไปปฏิบัติตามให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) Combination การนำความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งหรือความรู้ของบุคคลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง นำมารวมกันแล้ว เกิดเป็นระบบกลายเป็นความรู้ใหม่ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนาโทรศัพท์ หรือ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4) Internalization การนำความรู้ที่เป็นระบบไปใช้ให้เกิดเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ ซึ่งความรู้นั้นเป็นความรู้ของตัวบุคคลและความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ก็กลับไปเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง

บดินทร์ วิจารย์ (2550) กล่าวว่า “SECI –Knowledge Conversion Process” โมเดลการสร้างองค์ความรู้ ด้วยการขยายผลจากชนิดของความรู้ คือ ความรู้ที่อยู่ในสมองคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่สามารถหาได้จากสื่อภายนอก (Explicit Knowledge) โดยความรู้หลักๆ ขององค์กรจะอยู่ที่ประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมขึ้นมา และอยู่ในสมองของแต่ละคน ที่ยังไม่ได้มีการถ่ายทอดออกมา โดยมีการจัดเก็บความรู้ดังกล่าวในรูปแบบของสื่อต่างๆ ทำให้บางองค์กรเริ่มจัดการองค์ความรู้ของตัวเองขึ้น โดยมีการบังคับ-เชื้อเชิญให้ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มาเขียนบรรยายความรู้ของตนเองในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ ขึ้น

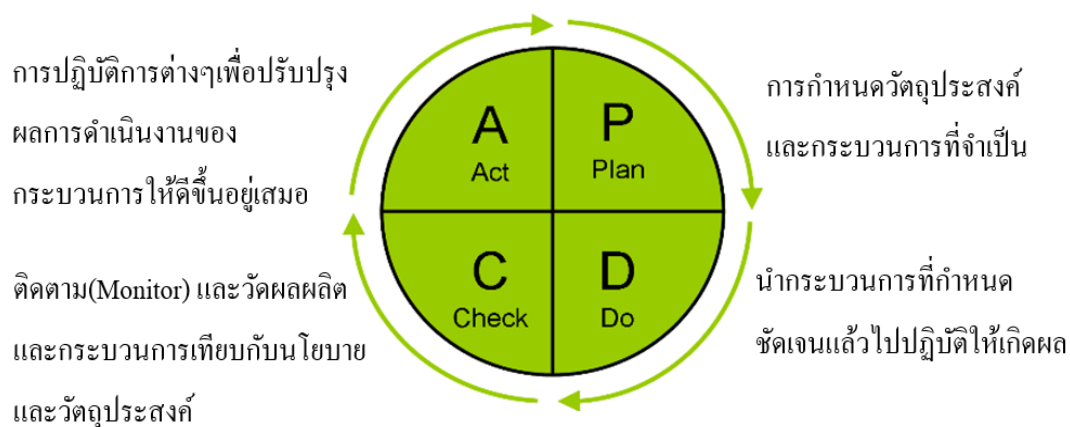
2.2.2 ทฤษฎีวงล้อเดมมิง (PDCA)

William Edwards Deming (1986) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างระบบการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพดี การให้บริการที่ดี หรือทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยใช้ได้กับทุกสาขาวิชาชีพ แม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ มี 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผน (Plan) 2) ปฏิบัติ (Do) 3) ตรวจสอบ (Check) 4) ปรับปรุง (Act)

เกียรติศักดิ์ จันทร์แดง (2549) ในโลกปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นเทคนิคในการทำงานที่พยายามศึกษา วิเคราะห์ปัญหาหรือจุดอ่อนในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาศักยภาพของการดำเนินงานอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานปรัชญาไคเซนของญี่ปุ่น โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะเจ้าของกระบวนการปฏิบัติงานที่พยายามสร้างวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การหาแนวทางแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิด โดยไม่รอให้เกิดปัญหาล่วงหน้า ตลอดจนการตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยังเชื่อว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของงานจะทำให้การดำเนินงานสอดคล้องกับความเป็นจริงด้วย การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มิใช่กระบวนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นงานที่ครอบคลุมระยะเวลางาน นอกจากนี้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการนำเทคนิคการดำเนินงานใหม่มาประยุกต์ (ณพิศมัย จักรพิทักษ์, 2552) การพัฒนาคุณภาพงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming's Cycle)

วางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และแก้ไข (Plan-Do-Check-Act) รวมทั้งปรับปรุงการสื่อสารในการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลและพยายามลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ผิดพลาด

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (2553) PDCA เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่ง PDCA เป็นวงจรการพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทุกองค์กร ทุกระดับ และทุกคน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านคุณภาพของงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุงการดำเนินงาน PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ในการดำเนินกิจกรรม PDCA ภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงติดตามและทบทวนนโยบายขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และบุคลากรทุกกลุ่มงานร่วมกันในการแก้ไขหรือปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2.3 วงล้อเดมมิ่ง (PDCA)
ที่มา: คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (2553)

1) วางแผน (Plan) หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรการวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ไปพร้อมกันด้วยข้อกำหนด ที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

2) ปฏิบัติ (Do) หมายถึงการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใดๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ของ สภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นการประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองแต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ก่อนที่จะปฏิบัติจริงการปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอน ที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3) ตรวจสอบ (Check) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผน หรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้น ในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ของการดำเนินงานต่อไปในการตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

4) การปรับปรุง (Act) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้า หรือการค้นหาคาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการ ทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ได้ด้วย (น้ำฝน กันมา, 2550)

ประโยชน์ของวงล้อเดมมิง (PDCA) มีดังนี้

1) การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริงการวางแผนงานควรวางแผนให้ครบ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.1 ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน

1.2 ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ

1.3 ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย

1.4 ขั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดการจำหน่าย ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดการเที่ยงตรง

2) การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้น การปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียนร้อย นำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3) การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้

3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน

3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน

3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินงานต่อไปได้

4) การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น

2.2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: COPs)

ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ (2552) องค์กรต้องมุ่งพัฒนาคนทำงานใช้ความรู้ หรือกลุ่มของคนทำงานใช้ความรู้ที่หมั่นฝึกฝนทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เป็นกลุ่มคนหลากหลายวิชาชีพ หลากหลายหน้าที่ความรับผิดชอบ ช่วยกันทำงานภายในองค์กรทั้งในงานเฉพาะหน้าที่ (Functional) และหน้าที่ร่วมกัน (Cross Functional) ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนานุคลากรเพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรต้องมุ่งพัฒนาทั้งให้ความรู้เฉพาะธุรกิจ (Domain Knowledge) แก่คนเหล่านี้ ให้เครื่องมือและความรู้ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ (Technology Knowledge) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน

นิคม อ่อนละมัย (2553) ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: COPs) คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในเรื่องชุมชนความรู้ในเรื่องนั้นๆ (Knowledge Assets) สำหรับคนในชุมชนนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก

ส่งผลให้ความรู้ต่างๆ ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) ชุมชนนักปฏิบัติ คือ หัวใจหลักในการก้าวสู่การทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ โดยสมาชิกแต่ละคนในชุมชนมีความสนใจ และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งผ่านการพบปะกันหรือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต-อินเทอร์เน็ต และหากองค์กรสามารถเชื่อมโยง COP เข้าด้วยกัน จะเป็นเครือข่าย (Social Network) ที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลายๆ ฟังก์ชันงาน

ลักษณะที่สำคัญของ CoP

- 1) เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเรียกว่ามีประเด็นหรือกลุ่มความสนใจความรู้ร่วมกัน (Knowledge Domain)
- 2) มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม เป็นชุมชนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ ซึ่งเรียกว่าชุมชน (Community)
- 3) มีการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ร่วมกัน และต้องมีการสร้างฐานข้อมูล ความรู้ และแนวปฏิบัติ ที่มีการแลกเปลี่ยนกันในระบบคลังความรู้ และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Practice)

รูปแบบหรือประเภทของ CoP

- 1) ชุมชนเพื่อการช่วยเหลือ (Helping Communities) เป็นชุมชนที่มีการร่วมแก้ปัญหาการทำงานที่ประสบในแต่ละวัน โดยช่วยกันแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และมุมมองต่างๆ ในกลุ่มสมาชิก
- 2) ชุมชนเพื่อปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Communities) เป็นชุมชนที่เน้นการแสวงหาพัฒนา และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากชุมชนอื่นๆ ปรีอการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขึ้นมาเอง
- 3) ชุมชนเพื่อพัฒนาระดับความรู้ (Knowledge-Stewarding Communities) เป็นชุมชนที่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการจัดระเบียบความรู้และระดับความรู้ความคิดของสมาชิกอยู่ประจำ
- 4) ชุมชนนวัตกรรม (Innovation Communities) เป็นชุมชนที่มีการพัฒนาแนวคิดจากการผสมผสานแนวคิดของสมาชิกที่มีมุมมองต่างกัน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรม

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของ CoP

1) การร่วมปัญหา (Head) สมาชิกใน CoP ต้องใส่ใจในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกต้องมีพฤติกรรมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่กัน ซึ่งจะถือว่าชุมชนนั้นยึดความรู้หรือปัญหาเป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกัน

2) การร่วมใจ (Heart) สมาชิกมีการเสริมสร้างสายสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของการให้เกียรติเคารพ และเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดัน ช่วยสร้างแรงจูงใจ และความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3) การร่วมมือ (Hand) สมาชิกมีการแสดงออกด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน อีกทั้งมีการอุทิศตัวหรือเสียสละรับผิดชอบในกิจการต่างๆ ของชุมชนด้วยความเต็มใจ

มติของชุมชนนักปฏิบัติ 3 มติ คือ (วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี, 2556)

- 1) มติของชุมชน
 - 1.1 กลุ่มคนที่เข้ามารวมกันเพื่อทำกิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
 - 1.2 ติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ
 - 1.3 ความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาอาศัย
 - 1.4 ความเชื่อมั่น เปิดเผย และผูกมัด
 - 1.5 ความสนใจที่ตรงกัน
 - 1.6 สมาชิกมาจากหลายฝ่ายและหน่วยงาน
- 2) มติของขอบเขต
 - 2.1 มุ่งเน้นที่การมีความสนใจและความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน
 - 2.2 เกี่ยวข้องกับข้อมูลผูกมัดและความสนใจของสมาชิก
- 3) มติของการปฏิบัติ
 - 3.1 มุ่งเน้นในเชิงปฏิบัติที่มีความท้าทายจริงๆ ในแต่ละวัน
 - 3.2 แบ่งปันแลกเปลี่ยนเทคนิค เครื่องมือและประสบการณ์
 - 3.3 กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการสร้าง แลกเปลี่ยน และนำการปฏิบัติไปใช้
 - 3.4 มีความรู้สึกร่วมกับองค์กร

2.2.4 การสัมภาษณ์ (Interview)

พีระพงษ์ เครื่องสนุก (2558) ให้ความหมายการสัมภาษณ์ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งแตกต่างจากการสนทนาโดยทั่วไป เพราะการสัมภาษณ์จะต้องมีจุดมุ่งหมาย ต้องเตรียมคำถามและติดต่อกับผู้ให้สัมภาษณ์โดยมีกำหนดเวลาที่แน่นอน

วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสัมภาษณ์มีขั้นตอนน้อยกว่าประเภทอื่นๆ เพราะมักเป็นคำถามกว้างๆ ให้ผู้ตอบตอบโดยอิสระและได้ข้อมูลที่เป็นความจริงมากที่สุด ซึ่งมี 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ ตัวแปร หรือประเด็นสำคัญที่ต้องการทราบข้อมูล
2. สร้างคำถามให้สัมพันธ์กับประเด็นหรือคำสำคัญที่ต้องการทราบข้อมูลโดยยึดหลัก ดังนี้
 - 2.1 ไม่ใช้คำถามที่เป็นการชี้นำให้เกิดคำตอบที่ต้องการ
 - 2.2 ไม่ใช้คำถามที่ทำให้ผู้ตอบรู้สึกต่อต้าน หรือทำให้เกิดอคติในการตอบข้อมูล
 - 2.3 ไม่ใช้คำถามที่เป็นความขัดแย้งค่านิยมของสังคม เพราะผู้ตอบจะตอบตามค่านิยมทำให้ไม่ได้รับความจริง
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ออกแบบคำถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการทดสอบความตรงทดลองใช้กับผู้ที่มีลักษณะใกล้เคียง

ประเภทของการสัมภาษณ์ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2553)

1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือการสัมภาษณ์ที่มีชุดคำถามเตรียมไว้ก่อนการสัมภาษณ์ และอาจมีการตั้งตรงคำถามเอาไว้ในกรณีที่ใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน หรือในกรณีที่มีชุดคำถามหลายข้อ ซึ่งผู้สัมภาษณ์อาจใช้คำถามที่ไม่เหมือนกันในการถามผู้สมัครแต่ละราย หากตอบได้ตรงตามตรงคำตอบก็จะได้รับคะแนนเป็นมาตรฐานเหมือนกัน ผู้สัมภาษณ์ที่ใช้เทคนิคนี้ ควรใช้แบบสัมภาษณ์มาตรฐาน (Patterned Interview) เป็นแนวทางในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานและองค์กรของตน

2) การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง หมายถึงการสัมภาษณ์ที่มีหัวข้อคำถามครอบคลุมแก่นของเรื่องสามัญทั่วไป การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง

3) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นเทคนิคที่ไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า ผู้สัมภาษณ์สามารถตั้งคำถามในประเด็นที่เขาสนใจได้อย่างต่อเนื่อง ผู้สมัครงานในตำแหน่งเดียวกันในเวลาเดียวกันอาจได้รับคำถามที่ไม่เหมือนกัน การให้คะแนนต่อคำตอบจึงไม่มีบรรทัดฐานที่แน่นอน ผู้สัมภาษณ์ที่ใช้เทคนิคนี้ควรมีทักษะไม่เฉพาะในการตั้งคำถามที่สอดคล้องกับงานที่จะรับบุคคลนั้นเข้าทำงานและสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องมี

ทักษะในการให้คะแนนที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับผู้สมัครรายอื่นๆ ได้โดยไม่ใช้เพียงอารมณ์ในคำตอบเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งถูกใจตนเป็นการเฉพาะ

หรือเรียกว่าเป็น “การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview)” แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ (มัลลิกา ผ่องแผ้ว, 2558)

1) การสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบ เจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนารวมเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5-7 คน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่างๆ ที่เราต้องการ แล้วพยายามหาข้อสรุป การสนทนากลุ่มนี้เหมาะกับการวิจัยที่ต้องการหา รูปแบบโครงสร้าง แนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งค้นหาตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของ มนุษย์

2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (Individual Depth Interview) เป็นการ ชักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกลึกลงคำตอบ อย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วย การ สัมภาษณ์แบบนี้ จะใช้ได้ดีกับการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพ ในลักษณะต่างๆ

ณ พิชญ์ จักรพิทักษ์ (2552) การเรียนรู้โดยการ สอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ความรู้จริงในเรื่องนั้นหรืออยู่ในเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบโดยตรง เพื่อให้ได้หลักวิธีการในการทำงาน ความลับทางธุรกิจ เทคนิคพิเศษ แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ข้อเท็จจริงบางอย่าง วิธีการตีความข้อมูล ข้อมูลวงใน (Business Insight)

แนวปฏิบัติในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

1) คุณภาพการสอบถามขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ถูกถามโดยตรง ไม่ใช่เพียงความคิดเห็นของคนที่อยู่ห่างๆ หรือความเห็นทางวิชาการเท่านั้น

2) สอบถามและรวบรวมข้อมูลจากหลายคนและหลายวิธีเพื่อใช้ในการสอบทานกัน ในเหตุการณ์ต่างๆ มักมีผู้เกี่ยวข้องหลายๆ คน มีประสบการณ์หรือมุมมองความสนใจแตกต่างกัน นอกจากนั้นอาจยังมีความคิดเห็นเหตุผลที่แตกต่างกันในเหตุการณ์เดียวกัน

3) ต้องกระตุ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามหรือสนทนาเกี่ยวกับปัญหาหรือวิธีการประเด็นสำคัญต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สูงสุด บางครั้งผู้เชี่ยวชาญลืมหรือข้ามสิ่งสำคัญบางอย่าง จึงจำเป็นต้องชักใช้ไล่เรียงให้ครบถ้วน

4) ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ นำข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบเพื่อหาจุดหรือประเด็นสำคัญ ถ้าไม่ครบอาจต้องถามเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

2.2.5 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

เอี่ยมพร หลินเจริญ (2555) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่ง โดยปกติการวิเคราะห์เนื้อหาจะทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (Latent Content) การวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารก็หมายถึงคำ หรือข้อความที่มีอยู่ ไม่ใช่คำ หรือข้อความที่ผู้วิจัยตีความได้ การตีความจะกระทำ ในอีกขั้นตอนหนึ่งภายหลังเมื่อผู้วิจัยจะสรุปข้อมูล ส่วนวิธีการทางคุณภาพ คือ การตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) จากเอกสารดังกล่าวประกอบกับเอกสารอื่นๆ โดยอาจมีการแบ่งประเภทตามเนื้อหาของเอกสาร แล้วเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งนี้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารนั้นมิได้สนใจเพียงแค่ข้อความที่ปรากฏในเอกสาร หากทว่าพยายามค้นหาและตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้นอีกด้วย โดยอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ด้วยวิธีการอื่นหรือข้อมูลภูมิหลังสภาพแวดล้อมอื่นๆ มาประกอบการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลในเอกสาร

ภคพนธ์ สาลาทอง (2559) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ การบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสาร โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบ และเน้นความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) อิงกรอบทฤษฎี การบรรยายจะเน้นเนื้อหาตามที่ปรากฏไม่เน้นการตีความหรือการหาความหมายที่ซ่อนไว้

ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา

- 1) ตั้งกฎเกณฑ์สำหรับคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อ
- 2) วางเค้าโครงของข้อมูล
- 3) กำหนดถึงบริบท หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูล ที่นำมาวิเคราะห์
- 4) วิเคราะห์เนื้อหา ตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (Latent Content) (สุรเชษฐ์ เพ็ญพร, 2554) โดยจะหาคำสำคัญ (Key Words) ศัพท์พรรณิหรือคำสำคัญ คือ คำที่แสดงเนื้อหาของงานวิจัย ช่วยในการสืบค้นเข้าถึงงานวิจัยเรื่องนั้น วิธีการคือ ดึงคำหรือแนวคิดที่ปรากฏ

2.2.6 คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual)

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2554) ให้ความหมายคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่แต่ละหน่วยงานสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นและใช้เป็นคู่มือสำหรับศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบ วิธี และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไปในอนาคต

- 1) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ
- 2) เป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีคำอธิบายการปฏิบัติงาน ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์ และมีรายละเอียด ครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่องในแต่ละงาน โดยจัดทำเป็นรูปเล่ม
- 3) สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
- 4) เป็นเอกสารในเชิงคุณภาพ ซึ่งรวบรวมกฎหมาย พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ
- 5) ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆขององค์กร และวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- 6) มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะ

เสถียร คามิสักดิ์ (2553) กล่าวว่า “คู่มือการปฏิบัติงาน” หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่างๆ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้วและต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

ความสำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษแล้ว ยังแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ที่ชวนชวนสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สรรรถ จินตวัต, 2557) การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจขั้นตอนให้ชัดเจน และจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีความหมายว่า “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)”

ลักษณะของกลุ่มมือ กลุ่มมือการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

- 1) กลุ่มมือที่เขียนให้ผู้เขียนเองถือเป็นแนวปฏิบัติ
- 2) กลุ่มมือที่เขียนให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นถือเป็นแนวปฏิบัติ
- 3) กลุ่มมือที่เขียนให้ผู้รับบริการถือเป็นแนวปฏิบัติ

ระดับของกลุ่มมือ กลุ่มมือการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) Manual Book เป็นคู่มือที่นำเอา กฎ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้อบังคับ ประกาศ หนังสือเวียน มติ หนังสือตอบข้อหารือที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ แล้วทำเป็นรูปเล่ม
- 2) Cook Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเหมือน ระดับ Manual Book แต่ต้องเพิ่มเติมขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน
- 3) Tip Book เป็นคู่มือที่มีลักษณะเดียวกับ Manual Book และ Cook Book แต่ต้องเพิ่มเทคนิคประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพ และหรือนำเทคโนโลยีมาใช้และหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของกลุ่มปฏิบัติงาน (สรรรณ จินตาวัต, 2557)

คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) จะประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ปกและประวัติการแก้ไขเนื้อหา
- 2) วัตถุประสงค์ (Objectives)
- 3) ขอบเขต (Scope)
- 4) คำจำกัดความ (Definition)
- 5) หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
- 6) ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)
- 7) มาตรฐานคุณภาพงาน (Quality Control)
- 8) เอกสารอ้างอิง (Reference Document)
- 9) แบบฟอร์มที่ใช้ (Forms)
- 10) การควบคุมเอกสาร (Record of Documents)
- 11) ข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Information System)
- 12) ข้อเสนอแนะ / เทคนิคในการปฏิบัติงาน/ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน
- 13) ภาคผนวก

เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (พิเศษ ปั้นรัตน์, 2556)

- 1) ให้ทำคู่มือตรงกับภาระงานในความรับผิดชอบ
- 2) กำหนดชื่อเรื่อง ต้องเน้นกลุ่มผู้ใช้เช่น คู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง/คู่มือการบริหารบุคคล
- 3) กำหนดโครงเรื่อง มีขอบเขต /กรอบการเขียน
- 4) กำหนดเนื้อหา/การนำเสนอ ต้องมีความถูกต้อง ทันสมัย สมบูรณ์
- 5) เขียนอธิบายเนื้อหาโดยใช้ภาษาวิชาการ
- 6) ส่วนประกอบรูปเล่ม ต้องประกอบด้วย ส่วนนา เนื้อหา (บท) รายละเอียด รูป/ตาราง (ถ้ามี) บรรณานุกรม ภาคผนวก ประวัติ

2.2.7 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR: After Action Review)

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวง (2553) "การทบทวนหลังกิจกรรม" เป็นขั้นตอนหนึ่งในวงจรการทำงาน เป็นการทบทวนวิธีการทำงาน ทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาคนที่ทำงานผิดพลาด ไม่ใช่การกล่าวโทษใครทั้งสิ้น แต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็ทิ้งไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว

ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา (2554) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR) คือ กิจกรรมที่ใช้ทบทวนหรือประเมินผลของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดีจุดด้อย รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคอย่างไรในการทำ CoP หรือโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆเพื่อการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของสมาชิก

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2557) ให้ความหมายของการทบทวนหลังทำงาน หรือหลังปฏิบัติ หรือหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR) ว่าเป็นการทบทวนหรือเป็นกระบวนการเพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิด และจะสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร โดยเอาบทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาหรือการปรับปรุงการทำงาน การทำ AAR เป็นรูปแบบของกลุ่มทำงานที่สะท้อน ความมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการจำแนกถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และสิ่งที่ต้องปรับปรุง

การทำกิจกรรมทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review :AAR) มักจะใช้ 4 คำถาม คือ

- 1) สิ่งที่เราคาดว่าจะได้จากการทำงานคืออะไร
- 2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
- 3) สิ่งที่แตกต่างกันและทำไมจึงแตกต่าง
- 4) สิ่งที่ต้องแก้ไข คืออะไร และจะปรับปรุงได้อย่างไร

คุณลักษณะของกิจกรรมทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review :AAR)

- 1) เปิดใจและซื่อสัตย์ในการพูดคุย
- 2) ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม
- 3) เน้นผลลัพธ์ของกิจกรรมของงาน
- 4) การอธิบายวิธีเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องถึงสิ่งที่ต้องทำ
- 5) การพัฒนาของการแสดงออกทางความคิดเห็นเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรค

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

จากการศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องการจัดการความรู้การตรวจสอบสิทธิของผู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด ดังนี้

รุ่งนภา ดันมูลสุข (2554) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัทประดิษฐ์เครื่องประดับโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ตามหลักการทฤษฎีความสูญเปล่าและเทคนิควิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) เพื่อช่วยในการพิจารณาตัดสินใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นถือเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิตเครื่องประดับเงินขึ้นใหม่โดยนำแบบจำลองสถานการณ์โปรแกรมการออกแบบการปรับปรุงกระบวนการ จากการวิจัยพบว่า การปรับปรุงกระบวนการผลิตเครื่องเงินโดยนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยในกระบวนการจัดเตรียมผิวงานให้ได้ปริมาณงานที่เร็ว ในส่วนของงานตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานและยังลดปริมาณงานค้างได้ถึง 21%

ศศิวิทย์ ไวยานิกรณ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงกระบวนการคลังสินค้าของบริษัทเครื่องดื่มพบว่า บริษัทเครื่องดื่มไม่สามารถส่งสินค้าไปยังสาขาต่างๆ ได้ตามกำหนดและขั้นตอนการทำงานช้าช้อน โดยเริ่มทำการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรก่อน จากนั้นใช้แผนผังความสัมพันธ์วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยเลือกปัญหาที่มีความสำคัญสุดมาทำการปรับปรุงด้วยเครื่องมือ ECRS ซึ่งเป็นหลักการที่สามารถใช้ในการลดความสูญเปล่าลงได้เป็นอย่างดีประกอบด้วย

1) การกำจัด (Eliminate) หมายถึง การพิจารณาการทำงานปัจจุบันและทำการกำจัดความสูญเปล่าในการผลิตออกไป

2) การรวมกัน (Combine) สามารถลดการทำงานที่ไม่จำเป็นลงได้ โดยพิจารณาว่าสามารถรวมขั้นตอนการทำงานให้ลดลงได้หรือไม่

3) การจัดใหม่ (Rearrange) คือ การจัดขั้นตอนการผลิตใหม่เพื่อลดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็นหรือการรอคอย

4) การทำให้ง่าย (Simplify) หมายถึง การปรับปรุงการทำงานให้ง่ายและสะดวกขึ้น ซึ่งสามารถลดของเสียลงได้ (กาญจนา ชีปิ่น, 2555) ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการปฏิบัติที่ซ้ำซ้อนลดลงทำให้เวลาดำเนินการลดลงตามและปริมาณการส่งสินค้าเพิ่มขึ้นทันตามกำหนด

ณอมศรี เตมานุวัตร และ ไสว ศิริทองถาวร (2558) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงกระบวนการให้บริการงานสารสนเทศโดยการประยุกต์ใช้มาตรฐานบริหารความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ISO/IEC27001 พบว่า ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีการเก็บข้อมูลการให้บริการสารสนเทศกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ พบความบกพร่องที่ไม่มีความสอดคล้องตามดัชนีชี้วัด ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษามาตรฐาน ISO/IEC27001 ที่จะนำไปปรับปรุงการให้บริการสารสนเทศในองค์กร ซึ่งได้กระบวนการใหม่เพิ่ม 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการตรวจสอบระบบการให้บริการ 2) ขั้นตอนการรายงานต่อผู้บริหาร จากการปรับปรุงกระบวนการทำให้การให้บริการสารสนเทศมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO/IEC27001 และข้อบกพร่องลดลงจากเดิม

ธัญญลักษณ์ บุญอนุส (2555) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านเอกสารประกอบการเดินพิธีการส่งออกสินค้า กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด พบว่าการให้บริการในการทำเอกสารส่งออกดำเนินพิธีการศุลกากร ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่จะต้องเสียเวลาในการรอที่เกิดจากขั้นตอนในการถือข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่จัดทำใบขนสินค้าผิดพลาดและล่าช้าจึงต้องแก้ไขในส่วนของเจ้าหน้าที่และในส่วนของกระบวนการทำงานระบบสารสนเทศและปรับตารางเวลาในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า จากแนวทางการแก้ไขพบว่าปริมาณความผิดพลาดในการถือใบขนสินค้าลดลงทำได้ถูกต้องและรวดเร็ว และตารางเวลาในการทำเอกสารส่งออกใช้ระยะเวลาที่สั้นลงส่งผลให้ปริมาณงานมีจำนวนมากขึ้น

สรวิศ รัตนพิไชยและธนัญญา วสุศรี (2551) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหาพัสดุโดยใช้แบบจำลองสถานการณ์ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพบว่า ระยะเวลาการจัดซื้อจัดหาพัสดุอุปกรณ์ในงานก่อสร้างระบบสายส่งและระบบจำหน่ายไฟฟ้ายาวนาน ทำให้พัสดุอุปกรณ์มีมูลค่าสูง จึงทำการศึกษาการประมาณราคาด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์และสร้างแบบจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหา ใช้หลักการแบบจำลองอ้างอิงการ

ดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) วัดประสิทธิภาพระยะเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อจัดหา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกผู้ขายและช่วงการตรวจรับพัสดุโดยการขึ้นทะเบียนผู้ขาย/ผู้รับจ้างและผลิตภัณฑ์ทำให้ลดระยะเวลาในการจัดซื้อจัดหาได้และการนำสัญญาระยะยาวมาใช้ทำให้ลดระยะเวลาการจัดซื้อจัดหาได้สูงสุด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved