

สรุปการจัดการความรู้(KM)

เรื่อง การเขียนหนังสือราชการ และการจดยางงานการประชุม



งานบริหารงานทั่วไป
สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลตำบลดอนศิลา

การจัดการความรู้ : การเขียนหนังสือราชการ และการจดยางงานการประชุม

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือที่เรียกย่อๆว่า KM หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญา รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมา จากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

- **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม
- **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
๓. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม ประกอบด้วย

Socialization การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Tacit Knowledge โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน เช่น พูดคุย หรือถ่ายทอดจากสมองคนคนหนึ่งไปสู่สมองคนอื่นหลายๆ คน เป็นต้น

Externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น จากสมองคนไปสู่เอกสาร ตำรา หนังสือ วารสาร คอมพิวเตอร์ สื่อต่างๆ เป็นต้น

Combination การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ เช่น เอกสาร ตำรา หนังสือ วารสาร คอมพิวเตอร์ สื่อต่างๆ เป็นต้น

Internalization การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น จากเอกสาร ตำรา หนังสือ วารสาร คอมพิวเตอร์ สื่อต่างๆ ไปสู่สมองของคน

โมเดลปลา (Tuna Model)

เปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี ๓ ส่วนสัมพันธ์กัน

“หัวปลา” (Knowledge Vision-KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

“ตัวปลา” (Knowledge Sharing) หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

“หางปลา” (Knowledge Assets-KA) หมายถึง ส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

บุคคลสำคัญที่เรียกกันใน KM

“คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer: CKO) ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจนหรือคอยสอดส่องดูแลไม่ให้ปลาตัวนี้ว่ายไปผิดทาง และมีบทบาทที่สำคัญอีก คือ

- ทำให้ KM เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร
- เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีการทำงานที่ตนรับผิดชอบ และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมการเอื้ออาทรและแบ่งปัน (Care & Share) ความรู้
- หากศัลบายทำให้ความสำเร็จของการใช้ KM แพร่กระจายไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร
- เอาใจใส่เรื่องราวความสำเร็จเล็กๆ ของคนเล็กน้อย และหาทางแสดงความชื่นชม และชี้ช่องทางความท้าทายในการริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ / การประยุกต์

“คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ เชิงวัฒนธรรม เป็นผู้เชื่อมโยงคนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมระหว่างคนที่มีความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการเรียนรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ คุณอำนวยต้องมีทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสารกับคนที่แตกต่างกันหลากหลาย รวมทั้งต้องเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายนั้นและรู้จักประสานความแตกต่างเหล่านั้นให้เป็นคุณค่าในทางปฏิบัติ

“คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) คือผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ปฏิบัติที่ใช้ความรู้ต่างๆ อยู่ คุณกิจถือว่าเป็นคนสำคัญที่สุดหรือเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม KM ประมาณร้อยละ ๘๐ ของทั้งหมด เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการใช้ KM ของกลุ่มคน เป็นผู้ค้นหาและเรียนรู้ภายในกลุ่ม และค้นหาและดูดซับความรู้จากภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้บรรลุเป้าหมาย “หัวปลา” ร่วมกันที่ตั้งไว้ เป็นผู้หมุนเกลียวต่อยอดความรู้ได้อย่างไม่รู้จบ

“คุณลิขิต” (Note Taker) คือ คุณลิขิต หรือคุณบันทึก ที่ทำหน้าที่จดบันทึกความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรมจัดการความรู้ต่างๆ

กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ

๑) การทำทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR:After Action Review) เป็นการแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยการพูดคุยกับหัวหน้างานแต่ละระดับเพื่อสะท้อนความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่มีต่อการทำงานที่ผ่านมาว่ามีจุดเด่น จุดด้อย และข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งจะได้ทำให้ได้รูปแบบที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะแก้ไขความผิดพลาดและปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป ซึ่งจากกระบวนการนี้ค้นพบว่า

กระบวนการ	รายละเอียดกิจกรรม	สรุป/วิเคราะห์/ประเมินผล
ค้นหาสาเหตุ	พูดคุยแลกเปลี่ยนกับหัวหน้างานแต่ละระดับ ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงาน	<p>การเขียนหนังสือราชการ</p> <p><u>กรณีหนังสือภายนอก</u></p> <p>๑. ไม่มีการร่างหนังสือราชการ แต่เขียนหนังสือราชการโดยการสำเนา แก้ไขหนังสือฉบับเดิม ทำให้บางครั้งเกิดความผิดพลาด</p> <p>๒. การเขียนหนังสือราชการไม่ยึดหลัก ๕W ๑H ทำให้ขาดความชัดเจนและสื่อความหมายไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของหนังสือ</p> <p>๓. มีการใช้คำฟุ่มเฟือย ไม่สละสลวย ใช้ภาษาทั่วไป ไม่เป็นภาษาราชการ</p> <p><u>กรณีหนังสือภายใน/บันทึกข้อความ</u></p> <p>๑. การอ้างอิงระเบียบ/กฎหมายไม่ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน</p> <p>๒. ส่วนของข้อความสรุป ควรแสดงความมุ่งหมายของหนังสือว่าประสงค์จะให้ทำอะไรอย่างไร เช่น เพื่อทราบ เพื่อพิจารณา เพื่อสั่งการ เพื่ออนุมัติ ฯลฯ</p> <p>๓. ส่วนของการพิจารณา ควรมีการสรุปข้อสังเกตที่สำคัญที่ควรหยิบยกมาให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ</p> <p>กรณีที่เป็นเรื่องไม่ยุ่งยากซับซ้อน</p>

กระบวนการ	รายละเอียดกิจกรรม	สรุป/วิเคราะห์/ประเมินผล
		<p>การจดยางานการประชุม</p> <p>๑. การจัดทำระเบียบวาระการประชุมไม่ชัดเจน ไม่ควรนำระเบียบวาระการประชุมมารวมกัน เช่น เรื่องเพื่อทราบ/พิจารณา</p> <p>๒. จดยางานการประชุมแบบสั้นรวบรวมนเกินไป ทำให้อ่านไม่เข้าใจ</p> <p>๓. จดยางานการประชุมไม่ถูกต้องตามระเบียบวาระ</p> <p>๔. ใช้ภาษาในการจดยางานการประชุมไม่เหมาะสม</p> <p>๕. ใช้คำไม่ถูกต้อง เช่น ให้ใช้คำว่า “ผู้เข้าร่วมประชุม” ไม่ใช่ “ผู้ร่วมประชุม” หรือ ใช้คำว่า “ผู้จดยางานการประชุม” ไม่ใช่ “ผู้บันทึกจดยางานการประชุม”</p> <p>ปัจจัย/สาเหตุ</p> <p>๑. ผู้จดยางานการประชุมขาดความเข้าใจทักษะ ประสบการณ์ และไม่มีความรู้ในรูปแบบการจดยางานการประชุม รวมถึงการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม</p> <p>๒. ขาดทักษะและสมาธิในการฟังทำให้จับใจความสำคัญไม่ได้ และการย่อใจความยังไม่ดีพอ</p> <p>๓. รูปแบบการจดยางานการประชุมและการจัดทำระเบียบวาระการประชุมแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกันทำให้เกิดความสับสนไม่มั่นใจ</p>

๒) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice) ดำเนินการสรุป ประมวลองค์ความรู้ เกี่ยวกับระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเทคนิค และกรณีศึกษาต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บความรู้ในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ โดยจัดเก็บในรูปแบบเอกสารเป็นคู่มือการเขียนหนังสือราชการ และการจดยางานการประชุม และมีจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน

๓) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่ง และอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลานานเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้

คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญที่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

Key Success Factor (ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ สรุปรจากกระบวนการจัดการความรู้)

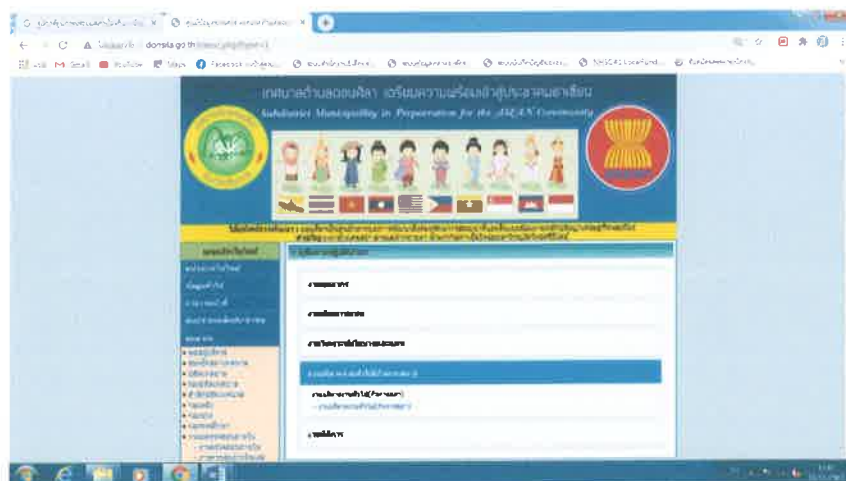
1. ผู้ปฏิบัติต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ พัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
2. ให้มีระบบพี่เลี้ยง นั่นคือ ให้หัวหน้างานแต่ละระดับ ทั้งหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากอง ช่วยตรวจทาน และให้คำแนะนำปรึกษา

นวัตกรรมหรือสิ่งที่ได้จากการจัดการความรู้

1. มีคู่มือปฏิบัติงาน/เทคนิคการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน



คู่มือการเขียนหนังสือราชการ และจดยางงานการประชุม



เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน

2. มีระบบพี่เลี้ยงที่จะช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาบุคลากรในองค์กร
