

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM) ตามความหมายของวิกิพีเดีย<sup>1</sup> คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิด **ความรู้** และ **ปัญญา** ในที่สุดการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา, เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

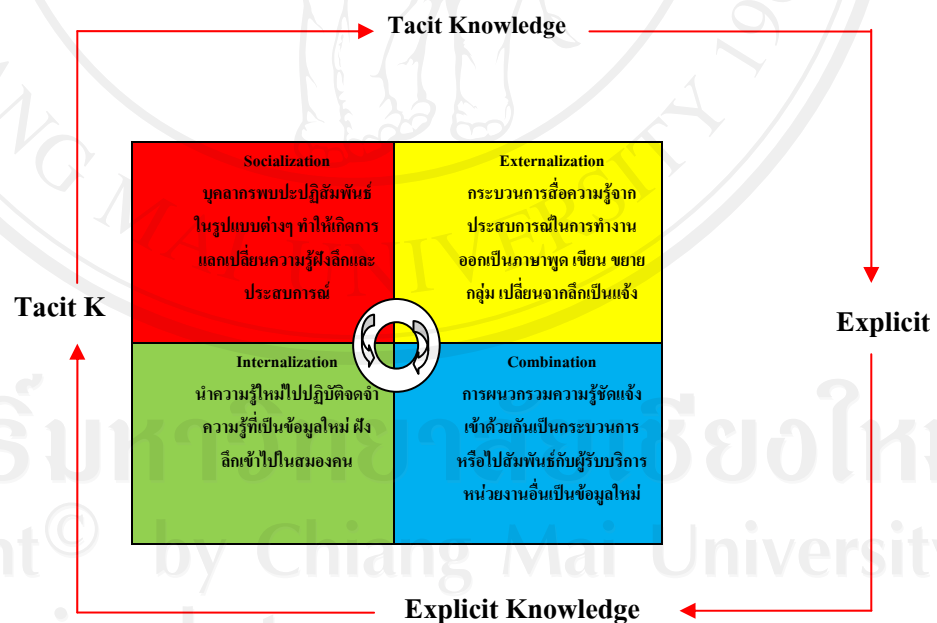
ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ใน **เอกสาร** และทำ **สมุดหน้าเหลือง** รวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

---

<sup>1</sup> Wikipedia “การจัดการความรู้” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://th.wikipedia> (21 มิถุนายน 2554).

การจัดการความรู้ได้มีวิวัฒนาการมาตามยุคสมัย เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับ ข้อมูลและความรู้ต่อผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตัวคน ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร (Peter Drucker) และมาสู่ยุค“Learning Organization” ของ Peter Sange จนมาถึงปี ค.ศ. 1995 ถือได้ว่าเป็นยุคที่โด่งดังมากที่สุด เป็นทฤษฎีของ Nonaka และ Takeuchi: The Knowledge- Creating Company ซึ่งนำแนวคิดทางตะวันตกและตะวันออกมาผสมผสานกัน และนำเรื่องของประสบการณ์ในตัวคนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge & Explicit Knowledge อย่างชัดเจน รูปแบบการสร้างและถ่ายโอนความรู้เป็นแบบเกลียวความรู้ หรือ SECI Model เริ่มมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ Chief Knowledge Officer: CKO เพื่อจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการอำนวยความสะดวกมากขึ้น บริษัทที่รับปรึกษาด้านจัดการความรู้เริ่มก่อตั้งขึ้นหลายบริษัทในช่วงนี้ และถือเป็นธุรกิจที่ขยายพัฒนาเติบโตก้าวหน้าขึ้น



รูปที่ 2.1 SECI MODEL

## Nonaka and Takeuchi ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

**ประเภท 1** ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ยากที่จะแสดงออกมาให้เห็นชัด เพราะอยู่ในตัวบุคคล เช่น ทักษะ ความชำนาญ รวมไปถึงอุดมคติ ความเชื่อ เป็นต้น ซึ่ง Nonaka ได้เปรียบความรู้ชนิดนี้เหมือน Body

**ประเภทที่ 2** ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นทฤษฎี ภาษา ข้อมูล ฯลฯ ซึ่งสามารถถ่ายทอดออกมาได้ผ่านทางคำพูด ตัวเลข สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการกล่าวถึงความรู้เหล่านี้ ซึ่ง Nonaka ได้เปรียบความรู้ชนิดนี้เหมือน Mind

การบริหารจัดการความรู้ที่เน้นตามทฤษฎีใหม่ของ Business Model Nonaka กล่าวว่ามีความจำเป็นต้องบริหารจัดการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทเข้าด้วยกัน ในรูปแบบกระบวนการ SECI ในสถานที่ Ba อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Practical Wisdom) ซึ่งสามารถแบ่งการสร้างความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

**S = Socialization** เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะสมาคมหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยกัน การสอนงาน ฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

**E = Externalization** เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง เป็นต้น

**C = Combination** เป็นการผสมผสาน โดยนำ ความรู้ที่ชัดเจนมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลง ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่นั่นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

**I = Internalization** เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

Nonaka<sup>2</sup> ยังเห็นว่า “ผู้นำ” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้จำเป็นต้องใช้กลไกสนับสนุนการสร้างความรู้ คือ “Ba” ซึ่งเป็นบริบทหรือพื้นที่ที่ใช้ในการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และแบบความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านกระบวนการใช้เหตุผลเชิงปฏิบัติในรูปแบบการสนทนา (Dialogue) เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ โดยอาจกล่าวได้ว่า ความรู้นั้นจะเป็นความรู้ที่ได้จากการวิพากษ์เพื่อสร้างสรรค์นั่นเอง และองค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร คือ การปฏิบัติ (Practice) ซึ่งมีความสำคัญมาก เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการลงมือทำ การปฏิบัตินั้นไม่ใช่เพียงลงมือทำ แต่จะต้องคิดถึงความหมายที่แท้จริงของการกระทำและผลของการกระทำนั้น และลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นกิจวัตรเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ๆ ทว่าทั้งองค์กร ทั้งนี้ Ba เกิดจากปัจเจกบุคคล การมองภาพ ภาวะบทแห่งสังคม เช่น การประชุม การพบปะพูดคุย โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ การตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของส่วนรวมทั้งหมด แล้วเปิดรับความคิดของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้มุมมอง / ความคิดที่มีอยู่หลากหลายถูกถ่ายทอดออกมาเป็นข้อมูลที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า Ba เป็นพื้นที่ร่วมซึ่งทำหน้าที่เป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ความรู้นั่นเอง

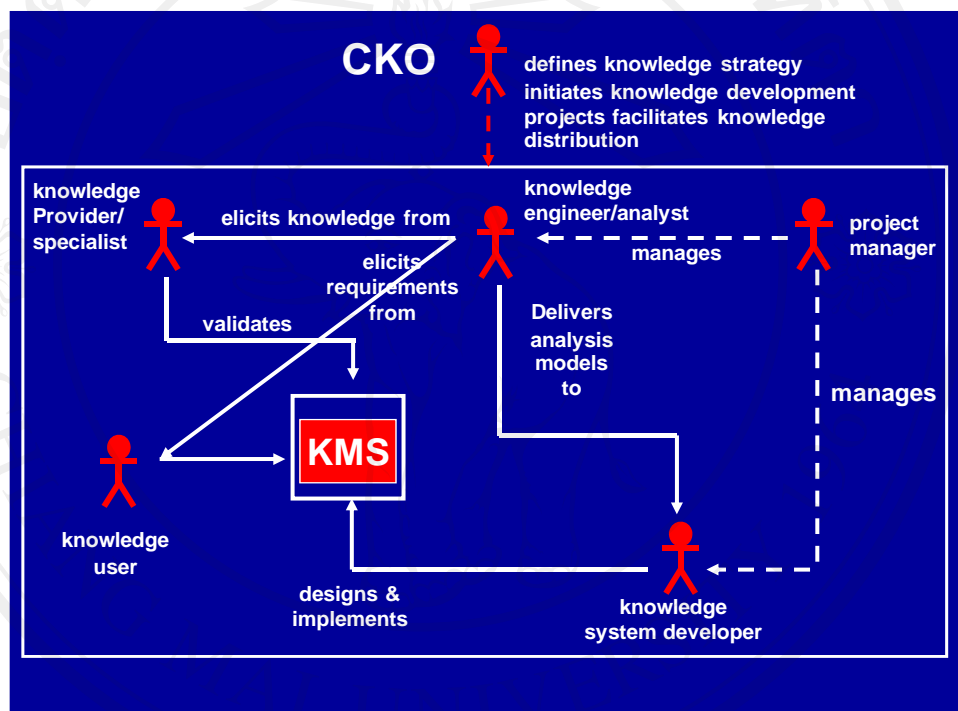
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

<sup>2</sup> ขำเด่น กพร. “เวทีนวัตกรรม(Innovative Forum)ครั้งที่ 3 Part 2 การจัดการความรู้...เครื่องมือสู่ความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ <http://22www.opdc.go.th> (3 กุมภาพันธ์ 2554)

## 2.2 ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Systems)

ตามความหมายของ วิกิพีเดีย<sup>3</sup> คือ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ ช่วยสนับสนุนการแสวงหาความรู้ การสร้าง จับบความรู้และจัดเก็บความรู้นำมาใช้ประโยชน์

### Human roles in the KMS development



รูปภาพที่ 2.2: Human roles in knowledge engineering [Schreiber 99]

บุคคลผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับ KMS มีดังต่อไปนี้

1. **Knowledge Manager** เป็นผู้ที่กำหนดองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ ค้นหา เพื่อให้ได้ความรู้ที่ช่วยในการตัดสินใจและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ใ้หนโยบายการจัดการความรู้ ในทุกระดับ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับองค์กร

<sup>3</sup> Wikipedia "Knowledge Management" <http://en.wikipedia.org> (19 September 2011)

**2. Knowledge Engineer** มีบทบาทในการจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับระบบที่สร้างขึ้นตามแนวทางที่ Knowledge Manager กำหนด และ Knowledge Engineer จะหาวิธีดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

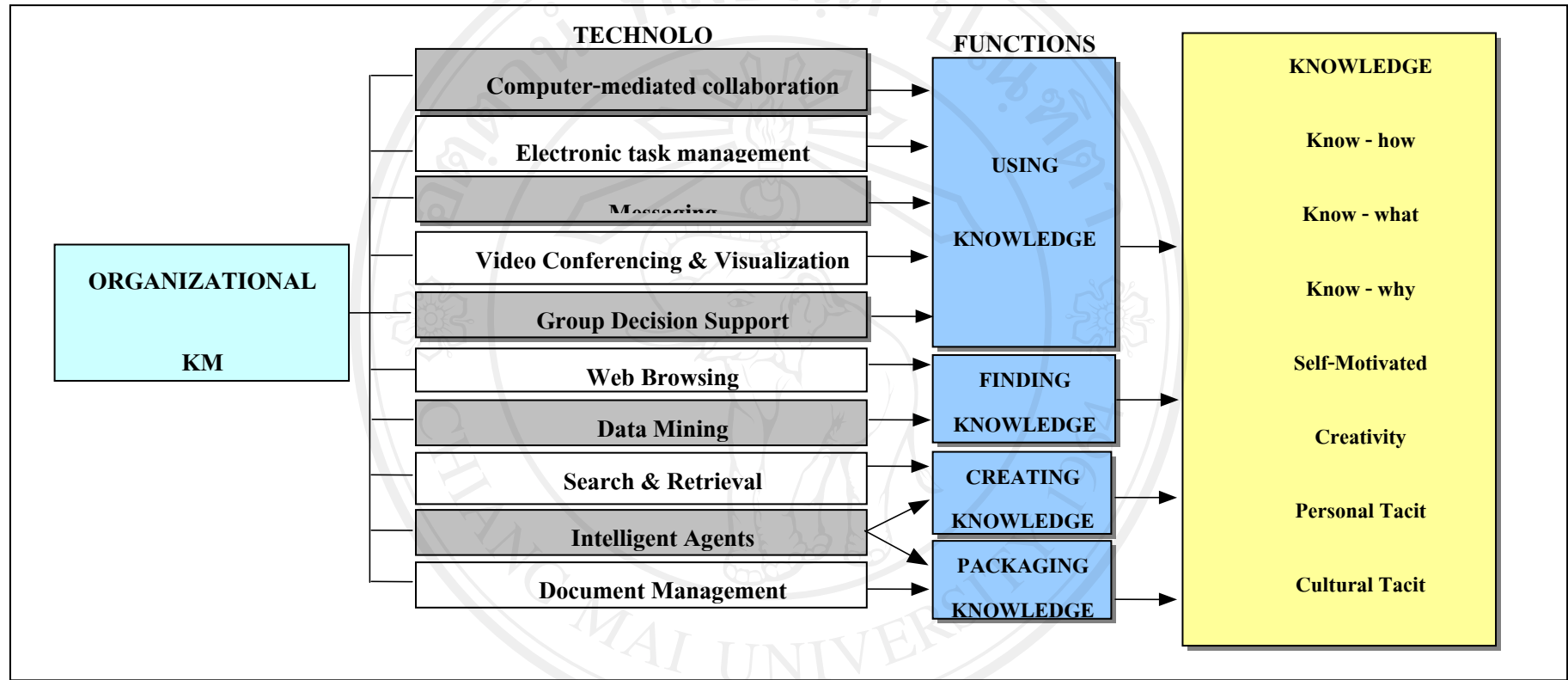
**3. Knowledge Provider(or expert)** เป็นตัวละครที่สำคัญสุดในกระบวนการ โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญแบบตัวจริง ผู้เชี่ยวชาญมีหน้าที่ 2 ประการ คือ เป็นผู้ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อ Knowledge Engineer และเป็นผู้ที่ตรวจสอบความรู้ในระบบด้วย

**4. Knowledge User** เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเป็นผู้ใช้ความรู้ในการตัดสินใจจากระบบโดยตรง และเป็นผู้แสดงความต้องการใช้ระบบต่อ.

Knowledge Engineer

**5. Knowledge system developed** คือ ผู้ออกแบบ Software โดยนำความต้องการจาก Knowledge Engineer มาออกแบบระบบ

### Knowledge Management System Architecture



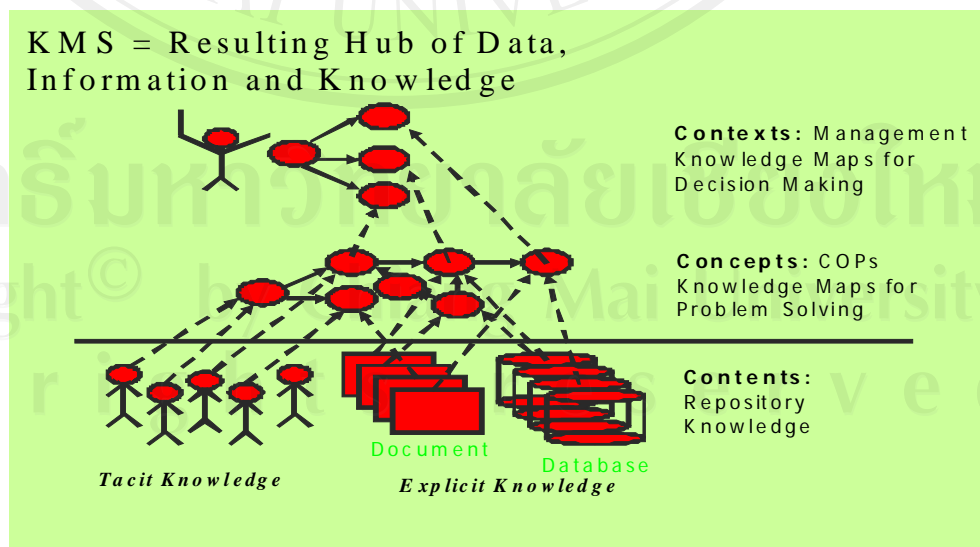
รูปที่ 2.3: The Technical Perspective of A Knowledge Management System (MesoandSmith, 2000)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright © by Chiang Mai University  
 All rights reserved

Meso and Smith เห็นว่าโครงสร้าง KMS ควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ Technology, Function, Knowledge ซึ่งระบบจะเกี่ยวข้องกับการหาและจัดเก็บความรู้ การจัดการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร โมเดลดังกล่าวยังจัดการแบ่งแยกระดับความรู้ ได้แก่ know-how, know-what, know-why

### 2.3 วิศวกรรมความรู้ (Knowledge Engineering)

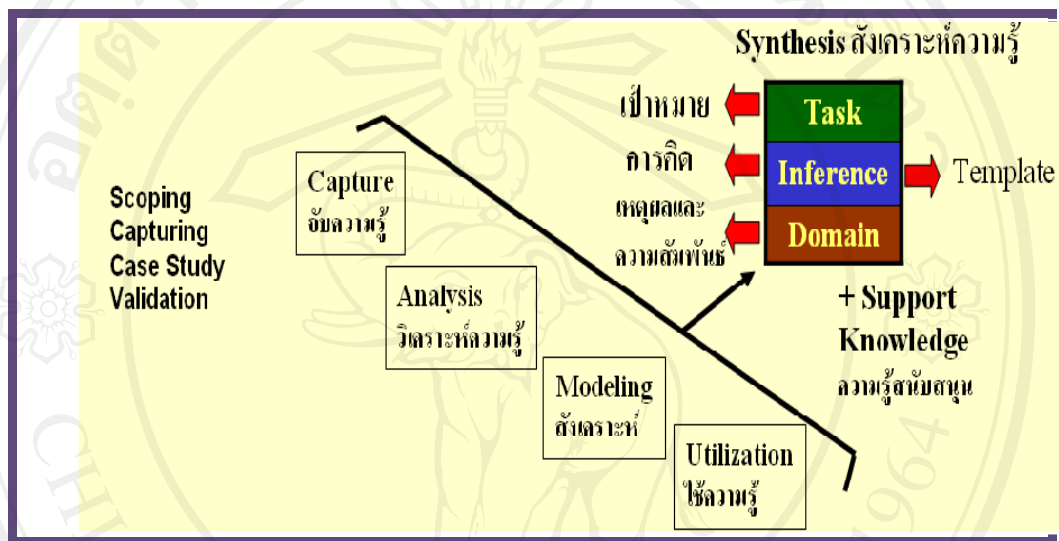
อาจารย์ ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ (2552) อธิบายว่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการ วิศวกรรมความรู้ Common KADS วิศวกรรมความรู้เป็นสาขาหนึ่งของวิชาการปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ซึ่งเป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างระบบคอมพิวเตอร์ให้ทำงานโดยมี พฤติกรรมเหมือนมนุษย์ หรือกลุ่มมนุษย์ (Human-Like) ตามลักษณะแบบจำลองความคิดหรือ ความรู้ของมนุษย์ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ และเรียนรู้ จากความรู้ที่สะสมในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้งที่สามารถค้นหาได้จากเอกสาร (Explicit Knowledge) นำมาสร้าง ให้เกิดการเปลี่ยนถ่ายระหว่างความรู้ทั้งสองด้านเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ และ นำไปใช้ได้อย่างสะดวกด้วยระบบสารสนเทศ สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ และในการ แก้ปัญหาหรือในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังแสดงในรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 Knowledge Engineering



โดยมีกระบวนการมาตรฐานของ Common KADS: Knowledge Analysis and Data Structuring ซึ่งประกอบด้วย วิธีการจับความรู้ (Knowledge Capture) การวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) การสังเคราะห์ความรู้ (Knowledge Synthesis) และ การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) ดังที่แสดงในรูปดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.5 แผนภาพสรุปการใช้วิธีการ Common KADS: Knowledge Analysis and Data Structuring

เป็นวิธีการวิศวกรรมความรู้วิธีหนึ่งที่เน้นการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความรู้ มีวิธีคิดสำคัญคือการสมมุติแบบจำลองความรู้ (Knowledge Model) ในการแก้ปัญหา เป็น 3 ระดับ

(1) ระดับงาน (Task Level) คือความรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย ของงานต่างๆ

(2) ระดับคิด (Inference Level) คือความรู้ในขั้นตอนของการคิด โดย Common KADS: Knowledge Analysis and Data Structuring ใช้ Template สำหรับโครงสร้างในการคิดที่ต้องใช้ความรู้สูง (Knowledge Intensive) สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดทำวาระการสัมมนาการจับความรู้ ช่วยในการวิเคราะห์เป็นความหมายสำคัญ (Semantic Annotation) ในการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์แบบจำลองความรู้

(3) ระดับปัญหา (Domain Level) คือความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่คิดเฉพาะปัญหานั้นๆ หลักการที่เป็นเหตุผลและความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่ใช้ในการทำงานแก้ปัญหาและตัดสินใจ

สถาบันซอฟต์แวร์ไทย กล่าวว่า ISO 12207 (Software Life Cycle) เป็นมาตรฐานของวัฏจักรหรือกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการหลัก 5 กระบวนการดังต่อไปนี้ 1. Acquisition 2. Supply 3. Development 4. Operation 5. Maintenance

มาตรฐาน ISO/IEC 12207 จะประกอบไปด้วย กิจกรรม และงานที่จำเป็นต้องทำ สำหรับกระบวนการนั้นๆ ในงานวิจัยนี้ได้เลือกดำเนินการ 15 กิจกรรม ดังนี้

1. ENG1 Requirements elicitation การเก็บความต้องการ
2. ENG2 System Requirements การวิเคราะห์ความต้องการระบบงาน
3. ENG3 Software Requirements Analysis การวิเคราะห์ความต้องการซอฟต์แวร์
4. Software Design การออกแบบซอฟต์แวร์
5. MAN1 Organizational Alignment การสื่อสารในองค์กร
6. MAN2 Organization Management การจัดการองค์กร
7. MAN3 Project Management การจัดการโครงการ
8. RIN1 Human Resource Management การบริหารทรัพยากรมนุษย์
9. RIN2 Training การฝึกอบรม
10. RIN3 Knowledge Management การจัดการความรู้
11. RIN4 Infrastructure โครงสร้างพื้นฐาน
12. REU1 Asset Management การจัดการทรัพย์สิน
13. REU2 Reuse Program Management การใช้ซ้ำโปรแกรมข้อมูลต่างๆ
14. REU3 Domain Engineering ความรู้เฉพาะงาน
15. Quality Assurance ระบบประกันคุณภาพ

## 2.4 Deming Circle



รูปที่ 2.6 Deming's PDCA cycle (SaferPak. 2009)

[Dr. W. Edwards Deming](#) (2009) ได้พัฒนาวงจร PDCA มาจากวงจรของ Dr. Walter A. Shewart ซึ่งมีแนวคิดว่าคุณภาพงานสามารถปรับปรุงได้ โดยการกำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างระบบการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพดี การให้การบริการดี หรือทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยใช้ได้กับทุกๆสาขา วิชาชีพแม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ก็สามารถเทียบเคียงให้เป็นไปตามขั้นตอนของวงจร เดมมิ่งได้ ปัจจุบันวงจรเดมมิ่งได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาในด้านต่างๆมากมายเป็นลำดับจนกลายเป็นวงจร PDCA ที่ใช้เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย แทบทุกองค์กร ทุกๆส่วน และทุกระดับพนักงานขององค์กร

วงจรเดมมิ่งหรือ PDCA Cycle<sup>4</sup> ภายใต้การทำงานเป็นทีมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนหลักของ P – D – C –A ดังต่อไปนี้ (วีระพล บดีรัฐ, 2543)

1.) **P–(Plan)** คือการวางแผน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน กระบวนการวิธีการ ระยะเวลา บุคลากร และงบประมาณที่ชัดเจน ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ

<sup>4</sup>วีระพล บดีรัฐ. "PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ".กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด, 2543.

2.) **D- (Do)** คือการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดเป้าหมาย และลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ดีก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

3.) **C- (Check)** หมายถึง การตรวจสอบว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบความสำเร็จ อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

4.) **A-(Action)** การดำเนินการให้เหมาะสม เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถนำวงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป ดังภาพ 2.7



รูปที่ 2.7 กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วยวงจร PDCA

## ประโยชน์ของ PDCA <sup>5</sup>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

### 1. เพื่อป้องกัน

1.1 การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ

1.2 การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

1.3 การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

### 2. เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1 ถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควรแก้ปัญหา

2.2 การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

### 3. เพื่อปรับปรุง

“ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” PDCA เพื่อการปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่างๆหรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญ ต้องเริ่ม PDCA ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

<sup>5</sup> วงจรเดมมิง PDCA สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

## 2.5 นิยามของความหมายคดีค้าง

สำนวนคดีที่ถือว่าเป็นคดีค้าง ได้มี“ระเบียบสำนักงานอัยการสูงสุดว่าด้วยการดำเนินคดีอาญาของพนักงานอัยการ พ.ศ.2547” ข้อ 16 ได้กำหนดไว้ ดังนี้

สำนวนคดีอาญาดังต่อไปนี้ให้ถือว่าเป็นสำนวนที่ค้างระหว่างจัดการ คือ

- (1) สำนวนที่ยังมิได้สั่ง
- (2) สำนวนที่อยู่ระหว่างการสอบสวนเพิ่มเติม หรือให้ส่งพยานมาเพื่อซักถาม
- (3) สำนวนปรากฏผู้ต้องหาที่ส่งตัวมาซึ่งมีคำสั่งฟ้องและรอส่งตัวมาฟ้อง หรือถ้าผู้ต้องหาหลบหนีและยังมิได้จัดการให้ได้ตัวมา
- (4) สำนวนที่พนักงานอัยการสั่งไม่ฟ้องผู้ต้องหา และอยู่ในระหว่างการพิจารณาของ

ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติหรือผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอื่น แล้วแต่กรณี รวมตลอดถึงสำนวนที่ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติหรือผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอื่นแย้งให้ฟ้องและอยู่ระหว่างการพิจารณาของอัยการสูงสุดด้วย

- (5) สำนวนที่อยู่ระหว่างขออนุญาตฟ้อง

สำนวนปรากฏผู้ต้องหาที่ไม่ได้ส่งตัวมา ซึ่งพนักงานอัยการสั่งฟ้องผู้ต้องหา และแย้งให้พนักงานสอบสวนนำตัวผู้ต้องหามาส่งเพื่อยื่นฟ้องนั้น มิให้ถือสำนวนเป็นค้าง

หัวหน้าพนักงานอัยการต้องส่งรายงานสำนวนค้างประจำเดือน ตามแบบและวิธีการที่สำนักงานอัยการสูงสุด กำหนด โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ไปยังสำนักงานอัยการสูงสุดภายในวันทำการที่ห้าของเดือนถัดไป

ตามคำจำกัดความที่ระเบียบกำหนดเกี่ยวกับคดีค้าง สามารถแบ่งแยกลักษณะคดีค้างตามกระบวนการตัดสินใจของพนักงานอัยการได้ ดังนี้

1. คดีอาญาที่พนักงานอัยการยังไม่ตัดสินใจมีคำสั่งอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น สั่งฟ้อง หรือสั่งไม่ฟ้อง
2. คดีที่พนักงานตัดสินใจมีคำสั่งฟ้องแล้ว แต่ต้องเสนอขออนุญาตฟ้องต่อหน่วยงาน ภายนอก
3. คดีที่พนักงานอัยการตัดสินใจมีคำสั่งฟ้องแล้ว แต่อยู่ในระหว่างรอการส่งตัว และยังไม่มีการแจ้งให้พนักงานสอบสวนนำตัวมาฟ้อง
4. คดีที่พนักงานอัยการตัดสินใจให้มีการสอบสวนเพิ่มเติมก่อน
5. คดีที่พนักงานอัยการตัดสินใจมีคำสั่งไม่ฟ้อง แต่อยู่ในระหว่างเสนอผู้ว่าราชการ จังหวัด หรือผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ระเบียบดังกล่าวใช้บังคับกับการดำเนินคดีอาญาทุกประเภทในทุกหน่วยงานทั่วประเทศ ได้แก่ สำนักงานคดีอาญา สำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญา สำนักงานคดีพิเศษ ฯลฯ

## 2.6 การทบทวนวรรณกรรมเรื่องการจัดการคดีค้างคดีอาญา

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องการจัดการคดีค้างคดีอาญาในประเทศไทย ไม่พบว่ามีผู้ใดทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ไว้โดยเฉพาะ แต่ในต่างประเทศได้มีการวิเคราะห์ศึกษาไว้ แต่เน้นไปในทางจัดการปัญหาคดีค้างที่มีจำนวนมาก (Caseload) และรวบรวมกระจายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคดีเพื่อช่วยในการตัดสินใจของพนักงานอัยการให้เร็วขึ้น แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามกระบวนการแต่ละกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินคดีอาญาของแต่ละประเทศจะแตกต่างจากประเทศของเรา เนื่องจากระบบกฎหมายแตกต่างกัน แต่ผู้ศึกษาเห็นว่าแนวความคิดจากการศึกษาของต่างประเทศยังคงมีประโยชน์อยู่ จึงอาจนำแนวคิดและแนวทางจัดการในบางประเด็นมาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อพัฒนาต่อยอดแนวทางแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังแนวคิดดังต่อไปนี้

Jefferson Institute for Justice Studies<sup>6</sup> ได้ออกหนังสือ Guide book (publication) เดือนมกราคม ปี ค.ศ.1998 “Prosecutor’s guide to case management” มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางช่วยเหลือพนักงานอัยการในการจัดการคดีค้าง โดยสถาบันดังกล่าวมองว่าพนักงานอัยการทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการใช้เวลาที่เร็วที่สุด และทรัพยากรน้อยสุดในการดำเนินคดี ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการคดี และมีแนวคิดว่าการจัดการต้องมีการประเมินตรวจสอบสถานการณ์ของคดีค้างก่อนว่ามีจำนวนคดีค้างเท่าใด ค้างเพราะสาเหตุใด มีคดีใดที่มีปัญหาบ้าง แล้วกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ ปรับปรุงกระบวนการและเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพขึ้น รวมทั้งติดตามควบคุมกำกับดูแล (Monitoring Attorney case management) เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานอัยการส่วนมากจะพิจารณาจากคดีแพ้ชนะและจำนวนคดีที่ทำ พนักงานอัยการส่วนมากไม่เคยรู้สถานะของ Inventory และคุณภาพในการจัดการ ไม่รู้แม้กระทั่งตัวชี้วัดคุณภาพ

National Occupational Standards<sup>7</sup> ได้บันทึกใน Publication เรื่อง “Manage personal caseload” สรุปได้ว่า การจัดการคดีค้างมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การบันทึกรายละเอียดในประเด็นสำคัญของแต่ละคดี กฎหมายที่เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติ Guidelines รวมถึงความต้องการของข้อมูล และ ethical ในการสั่งคดี
2. การทบทวนคดีค้าง ระบุจำนวนคดีค้างทั้งหมด แนวทางการปรับปรุง ปัจจัยที่มีผลให้เกิดคดีค้าง การแก้ไขปัญหาอุปสรรค และการติดตามความก้าวหน้า
3. กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานแต่ละคดีต้องมีอะไรบ้างที่ต้องกำหนดเป็นเกณฑ์ และควรกำหนดเวลาในการสั่งคดีหรือไม่(Deadlines) จะเกิดอะไรขึ้นถ้าไม่ทำภายในกำหนดเวลา และทรัพยากรใดบ้างที่ควรเลือกใช้ในคดีที่ต่างกัน

<sup>6</sup> Joan E. Jacoby, Peter S. Gilchrist 3, Edward C. Ratledge, Prosecutor’s guide to case management สืบค้นจาก

<http://www.jiis.org/publications/prospubs/Case%20Man.pdf> (10 May 2011)

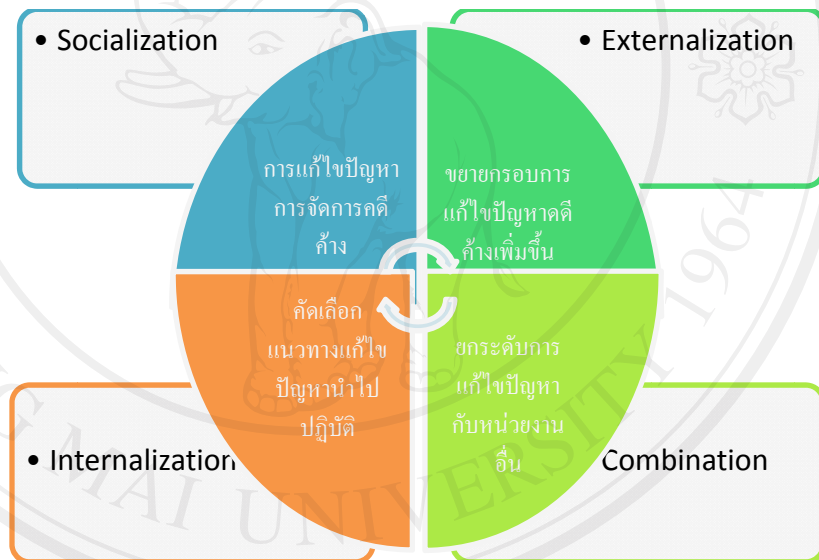
<sup>7</sup> Manage personal caseload, Skills for Justice สืบค้นจาก [www.skillsforjustice-nosfinder.com/get\(3 Jun 2011\)](http://www.skillsforjustice-nosfinder.com/get(3 Jun 2011))



## 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากหลักทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ นำมาวางเป็นกรอบในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.) นำแนวคิดจากทฤษฎี Nonaka มาพัฒนา Knowledge worker เปลี่ยนการทำงานแบบRoutine เป็นการทำงานที่มีองค์ความรู้ในทุกกระบวนการงานมากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จัดหาเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบในการเผชิญหน้ากัน หรือเวทีเสมือนจริง สร้างความรู้ในหน่วยงานด้วยการหล่อหลอมความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ยกระดับไปเป็นความรู้ที่สูงขึ้นโดยผ่านกระบวนการ SECI Model ดังภาพรูป ดังนี้



รูปที่ 2.8 วงจร SECI Model การจัดการคดีค้างคดีอาญา

**Socialization** เริ่มต้นด้วยการหาเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้แนวทางแก้ไขปัญหาคดีค้างระหว่างผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน

**Externalization** ขยายแนวทางแก้ไขปัญหาคดีค้างคดีอาญาไปยังหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวบรวม Best Practice ในการแก้ไขปัญหาคดีค้าง รวมทั้งจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการคดีค้างคดีอาญาเพิ่มเติม

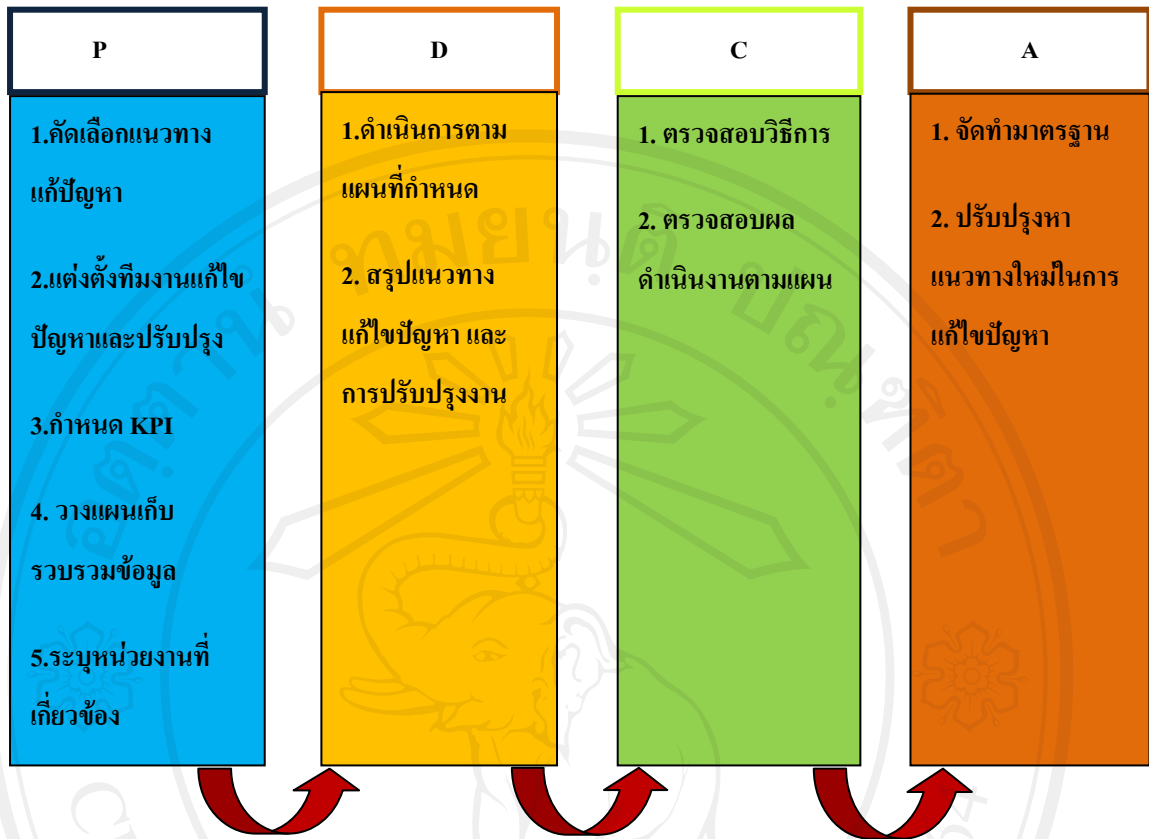
**Combination** วิเคราะห์สังเคราะห์ห้องค์ความรู้ในการจัดการคดีค้างคดียาเสพติดที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ บูรณาการเชื่อมโยงความรู้กับหน่วยงานนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น พนักงานสอบสวน เพื่อแก้ไขปัญหาคดีค้างร่วมกันในทิศทางเดียวกัน

**Internalization** เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาคดีค้างคดียาเสพติดแล้วนำไปปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขั้นตอนนี้เปลี่ยนความรู้จาก Explicit เป็น Tacit และเริ่มหมุนเกลียวความรู้เริ่มต้นใหม่จาก Socialization – Internalization โดยเกลียวความรู้ดังกล่าวจะหมุนไปหลายรอบ ยกระดับความรู้ดังกล่าว สู่ระดับขององค์กรต่อไป

2.) กระบวนการสร้าง KMS ด้านการจัดการความรู้แก้ไขปัญหาคดีค้างคดียาเสพติดที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ใช้ โดยใช้หลักทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นในการกำหนดโครงสร้างสถาปัตยกรรม องค์ประกอบสำคัญของเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ โปรแกรมเชื่อมโยงแหล่งความรู้ ระบบการจัดการเอกสาร ตลอดจนถึงระบบการประสานงานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกกลุ่มผู้ใช้ และบทบาทของ Knowledge Engineer ในการจับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตรวจทานความรู้ เข้าสู่ระบบเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้ นำมาใช้ประโยชน์แก้ไขปัญหาการจัดการคดีค้าง

3.) นำกระบวนการ Common KADS มาจับความรู้ผู้เชี่ยวชาญ เรื่องการจัดการคดีค้างคดียาเสพติด จัดการและพัฒนาความรู้ทั้งหมดจัดเก็บคลังความรู้ นำไปเผยแพร่ให้แก่ผู้ใช้ ใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสาเหตุ

4.) ใช้หลัก Deming Circle มาจัดการปรับปรุงคุณภาพการบริการความยุติธรรมให้รวดเร็วขึ้น และปรับปรุงอย่างกระบวนการต่อเนื่อง โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องมือผลักดันในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลในทุกปัญหา เริ่มต้นด้วยการคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา (P) ดำเนินการตามที่แผนกำหนด (D) ตรวจสอบวิธีการดำเนินงาน (C) หากการแก้ไขปัญหาคดีค้างสำเร็จ จัดทำเป็นมาตรฐาน หรือ กำหนดในระเบียบ หากไม่ได้ผลปรับปรุงหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป (A) ดังปรากฏรายละเอียดรูปดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.9 Deming Circle ขับเคลื่อนพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาดีค้างคดียา  
อย่างต่อเนื่อง

การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดีค้างจะพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง จาก P – A

P = คัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาดีค้างแต่งตั้งทีมงานผู้เชี่ยวชาญแก้ไขปัญหาและ  
ปรับปรุงกำหนด KPI วัดระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาวางแผนเก็บข้อมูล  
ในการดำเนินการระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดีค้าง (หน่วยงานที่มีภารกิจ  
ในการดำเนินคดีอาญา)

D = ดำเนินการตามแผนที่กำหนด  
สรุปแนวทางแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงงาน

C = ตรวจสอบวิธีการดำเนินการว่าถูกต้องหรือไม่

ตรวจสอบผลดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

A = แนวทางใดที่สามารถแก้ไขปัญหาที่ค้างได้ นำไปจัดทำมาตรฐานดำเนินการ

ต่อไปถ้ายังไม่สำเร็จ ปรับปรุงวางแผนหาแนวทางแก้ไขใหม่ การปรับปรุงคุณภาพ

ตามหลักการดังกล่าวช่วยทำให้ความผิดพลาดลดน้อยลง ลดความล่าช้า การทำงาน

มีประสิทธิภาพมากขึ้น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved