

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวม
องค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นายวิรัตน์ มั่นสันทวงศ์

ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมายทั่วไป
สำนักงานกฎหมายและคดี
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวม
องค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นายวิรัตน์ มั่นสนิทวงศ์
ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมายทั่วไป
สำนักงานกฎหมายและคดี
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

ลงชื่อ.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(นายธนชัย หุ่นวิวัฒน์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานกฎหมายและคดี

สังกัด สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

วันที่.....

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๒
เป้าหมาย	๒
ปัจจัยความสำเร็จ	๓
ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ	๖
งบประมาณ	๖
ระยะเวลาดำเนินการ	๖
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๘
การประเมินผล	๘
ข้อเสนอแนะ	๘
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	๙

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการในเขตกรุงเทพมหานครมากมายหลายประการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ และตามกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจการอยู่เป็นจำนวนมากมายหลายฉบับ

สำนักงานกฎหมายและคดีซึ่งเป็นส่วนราชการในสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องพิจารณาให้ความเห็นทางกฎหมายให้กับผู้บริหารและหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร จึงจำเป็นต้องสร้างบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะใน มาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน ดังนั้น จากเดิมที่องค์กรมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียว จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย และหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการ ความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้อง ดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดี ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้ เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้จัดทำจึงมีแนวคิดที่จะนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร ที่มีอยู่ภายใน สำนักงานกฎหมายและคดี ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ และเพื่อให้บุคลากร ของสำนักงานกฎหมายและคดีและของกรุงเทพมหานครสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สำนักงานกฎหมายและ คดีเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร และทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนา ตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๐

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) ฉบับนี้ ได้รับความกรุณาจาก นายธนชัย หุ่นนิวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักงานกฎหมายและคดี สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ และได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการจัดทำด้วยความเอาใจใส่จนสำเร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณกรุงเทพมหานคร สำนักงานกฎหมายและคดี สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ทำให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาดูงานในหลักสูตรนี้ และขอขอบคุณวิทยากรทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ในหลักสูตรนี้กับบริหารกรุงเทพมหานคร ระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาอย่างยิ่ง และผู้ศึกษาจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไป

วิรัตน์ มนัสสินทวงศ์

๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร

หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ บัญญัติให้กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการในเขตกรุงเทพมหานครมากมายหลายประการ โดยในมาตรา ๘๙ แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครไว้ ๒๗ ประการ และในพระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๘ กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่และภารกิจมากขึ้นอีก ๓๘ ประการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ นั้น มีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องที่จะต้องนำมาบังคับใช้อยู่เป็นจำนวนมากหลายฉบับ

สำนักงานกฎหมายและคดี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและเสนอแนะด้านระเบียบกฎหมายแก่กรุงเทพมหานคร ส่วนราชการและส่วนงานต่าง ๆ ประสานงานกับสำนักงานอัยการสูงสุดในการว่าต่างและแก้ต่างคดีแพ่งทุกชั้นศาล ดำเนินการเกี่ยวกับคดีปกครอง พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการละเมิด การพิจารณาคำขออุทธรณ์ภาษี ดำเนินการบังคับทางปกครองตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ พิจารณาเกี่ยวกับนิติกรรมสัญญาของกรุงเทพมหานคร ดำเนินการฟ้องร้องคดีล้มละลาย การบังคับคดีและการวางทรัพย์ การพิจารณาร่างกฎหมาย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ระเบียบ ประกาศ คำสั่งของกรุงเทพมหานคร ดำเนินการประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองร่างข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครและระเบียบกรุงเทพมหานคร พิจารณาตอบข้อหารือ ชี้แจง ให้คำปรึกษาแนะนำ เข้าร่วมประชุมคณะทำงานด้านกฎหมายกับหน่วยงานต่าง ๆ ศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย คำพิพากษา ข้อบัญญัติ ระเบียบ ประกาศและคำสั่งที่เกี่ยวข้องอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร และรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่เพื่อเป็นศูนย์พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อกฎหมาย คำวินิจฉัยต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นกลุ่มงานในแต่ละประเภทของกฎหมาย ประกอบด้วย

๑. กลุ่มงานกฎหมายทั่วไป
๒. กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย
๓. กลุ่มงานนิติกรรมสัญญา
๔. กลุ่มงานคดีทั่วไป
๕. กลุ่มงานคดีภาษี
๖. กลุ่มงานคดีปกครอง
๗. กลุ่มงานบังคับคดี

สำนักงานกฎหมายและคดีได้กำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานกฎหมายและคดีไว้ว่า “เป็นองค์กรผู้เชี่ยวชาญในการกำกับดูแล ควบคุมและตรวจสอบ การอำนวยความสะดวกยุทธธรรมของกรุงเทพมหานคร โดยยึดมั่นในการดำเนินการที่สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรมตามหลักนิติธรรม” และได้กำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

๑. เป็นองค์กรที่ให้บริการด้านกฎหมายอย่างครบถ้วน เช่น ให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ให้บริการในการดำเนินการด้านกฎหมาย การตรวจร่างสัญญา ฯลฯ
๒. เป็นองค์กรที่ให้บริการด้านกฎหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งเนื้อหาและการบริการ

๓. เป็นองค์กรที่ให้ข้อมูลและรายละเอียดการบริการที่ครบถ้วนรวดเร็ว
๔. เป็นองค์กรที่มีความรู้จริงในด้านกฎหมายแต่ละสาขา
๕. มีระบบการจัดการภายในองค์กรตามแนวทางมาตรฐานการ
๖. เป็นที่พึ่งด้านกฎหมายของทุกชนชั้น

จะเห็นว่าสำนักงานกฎหมายและคดีมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องพิจารณาให้ความเห็นทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ จึงจำเป็นต้องสร้างบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะในมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น จากเดิมที่องค์กรมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียว จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย และหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร ที่มีอยู่ภายในสำนักงานกฎหมายและคดี ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ

๒. เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานกฎหมายและคดีและของกรุงเทพมหานครสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

เพื่อให้สำนักงานกฎหมายและคดีเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร และทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลา ๑ ปี (๒๕๕๙-๒๕๖๐)

ปัจจัยความสำเร็จ

เพื่อให้การรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานครโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้จัดทำจึงได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

๑. การจัดการความรู้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (๒๕๔๘) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้หรือเรียกย่อๆ ว่า KM (Knowledge Management) ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘) ได้เสริมว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๓ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ปณิตา พันภัย (๒๕๔๔) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นวิธีการหรือกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์กร โดยสามารถใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงถูกนำมาใช้ในหน่วยงานราชการแทบทุกแห่งเพื่อให้อาจพัฒนา แข่งขันและดำรงองค์กรให้อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน (สำนักพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต, ๒๕๔๖) แผนงานที่หลากหลายด้านการจัดการความรู้ถูกกำหนดขึ้นในหน่วยงานราชการต่างๆ ทั้งการฝึกอบรมแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ การพัฒนาเครื่องมือเพื่อให้เกิดการจัดเก็บความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งหลายหน่วยงานก็ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่ตั้งไว้ สามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ก็ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ดำเนินการไปตามแบบแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง (วิจารณ์ พานิช, ๒๕๔๘) ทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานล้มเหลว จากการรวบรวมและศึกษาขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ สามารถสรุปออกได้เป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) คือ การกำหนดนิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร เช่น การระบุดูขอบข่ายงาน การนิยามขีดความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งงาน เป็นต้น

๒) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร

๓) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้และเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น ๓ ประการ ดังนี้

๓.๑) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานและอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าแก่ประเทศได้

๓.๒) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัยและความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้

๓.๓) ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในองค์กร เป็นความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการผลิตและ/หรือการบริการ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

๔) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุดในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้

๕) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) คือ การกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

๒. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือไอซีที (Information and communication Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นนอกจากกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลักคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมชาย นำประเสริฐชัย (๒๕๔๙) ได้จำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต

เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ

จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ดังนั้น ไอซีทีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งไอซีทียังช่วยให้การนำเสนอสามารถเลือกได้หลายรูปแบบเช่นตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชัน เสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ไอซีทียังช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ (knowledge storage and maintenance) อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

พรณี สวนเพลิง (๒๕๕๒) กล่าวถึงสาเหตุของความจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ ไว้ ๓ ประเด็น คือ

- ๑) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบสารสนเทศเดิมไม่สามารถให้ข้อมูล หรือทำงานได้ตามต้องการในเรื่องของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นมิติใหม่ของการจัดการ
- ๒) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและราคาที่ถูกลง
- ๓) การปรับปรุงองค์กรและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ให้ มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย

คำนึงถึงเจ้าของและผู้ใช้ระบบ โดยให้ผู้ใช้ระบบเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นแรกของการพัฒนาระบบ จะทำให้ผู้ใช้มีความคุ้นเคยและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานพัฒนาระบบ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะช่วยลดแรงต่อต้านระบบลงได้

เข้าถึงปัญหาให้ตรงจุด โดยการศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ค้นหาสาเหตุ จัดลำดับความสำคัญและผลกระทบที่เกิดจากปัญหา รวบรวมและกำหนดความต้องการที่จะแก้ไขปัญหา หาวิธีแก้ไขปัญหาหลายๆ วิธี และเลือกรวิธีที่ดีที่สุด ออกแบบและทำการแก้ปัญหาตามวิธีที่เลือก สังเกตและประเมินผลกระทบจากวิธีแก้ปัญหาที่นำมาใช้ และปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

กำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมในการพัฒนาระบบ ซึ่งต้องกระทำอย่างชัดเจนเพราะจะช่วยลดความยุ่งยากในการพัฒนาระบบได้

กำหนดมาตรฐานในการพัฒนาระบบ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติ และช่วยให้การบำรุงรักษาระบบเป็นไปด้วยความสะดวกและคล่องตัว

ตระหนักว่าการพัฒนาระบบเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ฉะนั้นจึงควรมีความรอบคอบในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และเลือกวิธีในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยพิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละวิธี รวมถึงผลประโยชน์หรือความคุ้มค่าในการลงทุน

เตรียมความพร้อมหากจะต้องยกเลิก หรือทบทวนระบบสารสนเทศที่กำลังพัฒนา เพราะอาจมีการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนใหม่แล้วไม่คุ้มค่า หรือจำเป็นต้องลดขอบเขตการทำงานลง เมื่อมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ

แบ่งระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ที่จะต้องพัฒนาออกเป็นระบบย่อย (Subsystems) จะช่วยให้ทีมงานสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้เร็วขึ้น การตรวจสอบข้อผิดพลาดสามารถทำได้อย่างสะดวก ทำให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพมากขึ้น

ออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ให้สามารถรองรับต่อการขยายหรือการปรับเปลี่ยนในอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรอาจจำเป็นต้องปรับขยายระบบสารสนเทศเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้นทีมงานพัฒนาระบบจะต้องออกแบบระบบ เพื่อให้สามารถรองรับการเติบโตและเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนงานพัฒนาหลัก	มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		ก.ค.-ก.ย.๒๕๕๕	ต.ค.-ธ.ค.๒๕๕๕	ม.ค.-มี.ค.๒๕๖๐	เม.ย.-มิ.ย.๒๕๖๐		
พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้มีการสร้างรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานครที่มีอยู่ภายในหน่วยงาน	๑. นำแนวคิดเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งต่อ บุคคลและหน่วยงาน					ไม่ใช้ งบประมาณ	ทุกกลุ่มงาน โดยมีกลุ่มงาน กฎหมายทั่วไป เป็นผู้ประสาน การดำเนินการ

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) (ต่อ)

แผนงานพัฒนาหลัก	มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ				งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		ก.ค.-ก.ย.๒๕๕๙	ต.ค.-ธ.ค.๒๕๕๙	ม.ค.-มี.ค.๒๕๖๐	เม.ย.-มิ.ย.๒๕๖๐		
	๒.ประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ หรือนวัตกรรมและจัดเก็บ ในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดย อาศัยช่องทางต่างๆ ที่ องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำ ความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใน การปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิด การ แบ่งปันและถ่ายโอน ความรู้					ไม่ใช้ งบประมาณ	ทุกกลุ่มงาน โดยมีกลุ่มงาน กฎหมายทั่วไป เป็นผู้ประสาน การดำเนินการ
พัฒนาระบบบริหาร จัดการและรวบรวมองค์ ความรู้ ด้านกฎหมายให้มี ประสิทธิภาพโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ เกี่ยวข้อง	๑.พัฒนา และจัดให้มี ช่องทางการสื่อสารผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศใน หลากหลายช่องทาง เช่น Website Line Facebook ฯลฯ ๒. ประชาสัมพันธ์ เชิญชวน สื่อสาร เรียนรู้ ผ่านช่องทาง ที่จัดทำขึ้น					ไม่ใช้ งบประมาณ	ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป
						ไม่ใช้ งบประมาณ	ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. ผู้อำนวยการสำนักงานกฎหมายและคดีและหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่มงานต้องเข้าใจและให้การสนับสนุนแนวทางในการดำเนินการว่ามีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างไร
๒. มีการทำความเข้าใจกับบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็น พร้อมทั้งให้มีการประสานการทำงานร่วมกัน
๓. มีการควบคุม กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนงานและระยะเวลาที่กำหนด
๔. มีเครือข่ายการสื่อสารและมีประชาสัมพันธ์ให้มีการเรียนรู้ผ่านช่องทางที่จัดทำขึ้น

การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output) คือ มีการรวบรวมองค์ความรู้ด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร ที่มีอยู่ในสำนักงานกฎหมายและคดี ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร และนำมาพัฒนาจัดเก็บให้เป็นระบบที่สามารถค้นหาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
๒. ตัวชี้วัดผลลัพธ์(Outcome) คือ บุคลากรของสำนักงานกฎหมายและคดีและของกรุงเทพมหานคร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. แต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลจัดให้มีการประชุมติดตามผลการดำเนินการและรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นประจำทุกเดือน
๔. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล คือ มีการจัดทำแผนติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

- ๑ กำหนดแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการ
- ๒ ต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานที่ดี
๓. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากรในด้านต่างๆ
๔. ผู้ปฏิบัติต้องให้ความสำคัญในปฏิบัติตามแนวทางอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
๕. สร้างจิตสำนึกแก่ผู้รับผิดชอบให้เห็นความสำคัญในการดำเนินการ
๖. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการประชุมปรึกษาถึงแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ
๗. มีศูนย์แห่งการเรียนรู้ภายในสำนักงานกฎหมายและคดีเพื่อเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าความรู้

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ	นายวิรัตน์ มั่นสนิทวงศ์
วันเดือนปีเกิด	๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๐๘
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นิติกรชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมายทั่วไป สำนักงานกฎหมายและคดี สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ๑๗๓ ถนนดินสอ แขวงเสาชิงช้า อำเภอพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๓๗	ระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. ๒๕๔๑	ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. ๒๕๔๙	ระดับปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. ๒๕๔๕	ระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. ๒๕๕๗	ระดับปริญญาโท นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติรับราชการ

พ.ศ. ๒๕๓๘	ตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชน ๓	สำนักงานเขตพญาไท
พ.ศ. ๒๕๔๑	ตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชน ๔	สำนักงานเขตสะพานสูง
พ.ศ. ๒๕๔๑	ตำแหน่ง เจ้าพนักงานปกครอง ๔	สำนักงานเขตดุสิต
พ.ศ. ๒๕๔๓	ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วินัย ๔	กองวินัย สำนักงาน ก.ก.
พ.ศ. ๒๕๕๐	ตำแหน่ง นิติกร ๕	สำนักงานกฎหมายและคดี
พ.ศ. ๒๕๕๖	ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการพิเศษ	สำนักงานกฎหมายและคดี
พ.ศ. ๒๕๕๘	ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมายทั่วไป	สำนักงานกฎหมายและคดี

รางวัลหรือผลงาน (เฉพาะที่สำคัญ)

- ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการดีเด่นของสำนักงานกฎหมายและคดี ประจำปี ๒๕๕๓
- ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ BMA Excellence