

บทที่ 4

ผลการศึกษาและสรุปสาระสำคัญของข้อมูล

4.1 นำเรื่อง

ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงผลการสร้างระบบ KMS ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการทดลองกับสมมุติฐานว่า จะใช้แก้ปัญหาความล่าช้าในงานกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมินได้หรือไม่

4.1.1 รายงานการสร้าง KMS

ในการพัฒนางานด้านการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการสามารถนำทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) พัฒนาโดย David Gavin มีหลักการสำคัญคือ เปลี่ยนการทำงานให้เป็น โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะในการเรียนรู้ ตลอดเวลาของการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ประกอบด้วยการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligent Learning)
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)
3. การเรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental Learning)
4. การเรียนรู้เพื่อนำการเรียนรู้ (Leading Learning)

แต่ผู้ศึกษาจะนำเพียงรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ผ่านมาว่า องค์กรใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหา ผลการแก้ปัญหาเป็นอย่างไรและในอนาคตจะดำเนินการแก้ปัญหายังไง เป็นการทบทวนเหตุการณ์ (Reflect and Review) ต่างๆ การทบทวน(Review) คือการทบทวนเหตุและผลในทุกขั้นตอนของการทำงาน ส่วน การสะท้อนความคิด (reflect) คือการวิเคราะห์หาผลกระทบหรือผลต่อเนื่อง หลังจากการทำงานแล้วเสร็จ หรืออาจจัดกิจกรรมทบทวนหลังการทำงาน (After Action Review) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนางานต่อไปมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาความล่าช้าของงานกลั่นกรองการประเมิน

4.1.1.1 การเก็บข้อมูล

ในการแสวงหาข้อมูลและความต้องการขององค์กร ผู้ศึกษาได้ค้นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการ จากนั้นได้นัดสัมภาษณ์นายเข้มชัย ชูติวงศ์

อธิบดีอัยการ สำนักงานคณะกรรมการอัยการ ผู้บริหารขององค์กร เพื่อรับทราบปัญหาวิกฤตขององค์กร แล้วนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์ แล้วนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ทฤษฎีการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้จัดทำวาระการสัมมนา ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 วาระ ดังนี้

วาระที่ 1 การแจ้งให้ทราบวัตถุประสงค์และความเป็นมาของโครงการจับความรู้

วาระที่ 2 การแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

วาระที่ 3 การกำหนด Critical Task (ภารกิจสำคัญ) ของงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการ

วาระที่ 4 กำหนดตัวผู้เชี่ยวชาญ

วาระที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร และคำถามที่จะใช้ในการสัมมนา รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ก

สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการสัมมนาผู้บริหาร ผู้บริหาร ประสงค์ให้จัดทำองค์ความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการเฉพาะงานกลั่นกรองการประเมินว่ามีหลักเกณฑ์ วิธีการและองค์ความรู้ในการตรวจแบบประเมินอย่างไร ทั้งนี้ เพราะงานกลั่นกรองการประเมินมีชั่วโมงงานประจำปีหนึ่งพนักงานอัยการ นิติกรและเจ้าหน้าที่จะต้องปลีกตัวจากหน้างานเพียง 2 ครั้งๆละประมาณ 2 เดือนตามรอบการประเมิน (รอบที่ 1 กุมภาพันธ์-มีนาคม และรอบที่ 2 สิงหาคม-กันยายน) เมื่อมีการจัดทำองค์ความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานที่จะมีแหล่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมิน รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข

หลังจากที่ผู้บริหารได้กำหนดปัญหาทางานวิกฤติ กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ และวิสัยทัศน์แล้ว ผู้ศึกษาได้นำปัญหาวิกฤต งานกลั่นกรองการประเมินมาศึกษาวิเคราะห์และไปพูดคุยกับนายพิชัย ไชยวงษา ผู้เชี่ยวชาญงานกลั่นกรองการประเมิน โดยผู้ศึกษาได้จัดทำวาระการสัมมนา ซึ่งแบ่งออกเป็นวาระต่างๆ ตาม CommonKADS ดังนี้

ระเบียบวาระที่ 1 ซึ่งแจ้งความเป็นมาของโครงการ และวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

ระเบียบวาระที่ 2 การสัมมนาเพื่อจับความรู้ (Knowledge Capture Meeting) งานประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ

2.1 วัตถุประสงค์ (ความต้องการ) ของสำนักงานอัยการสูงสุดในงานประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ

2.2 ขั้นตอนและระยะเวลาในการตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ (การวางแผน)

2.3 บุคลากรที่ต้องการในงานตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
ข้าราชการอัยการ (จำนวน คุณสมบัติ)

2.4 วิธีการตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ

2.5 ปัญหาในงานตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ

2.6 เทคนิคในการแก้ปัญหา (ยกตัวอย่างกรณีศึกษา)

2.7 วิธีบริหารงานบุคคลในงานตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
ข้าราชการอัยการ

2.8 วิธีสร้างความเข้าใจในงานตรวจแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
ข้าราชการอัยการ

2.9 แนวทางในการแก้ปัญหาในงานตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
ข้าราชการอัยการ

2.10 แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในงานตรวจแบบประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของข้าราชการอัยการ

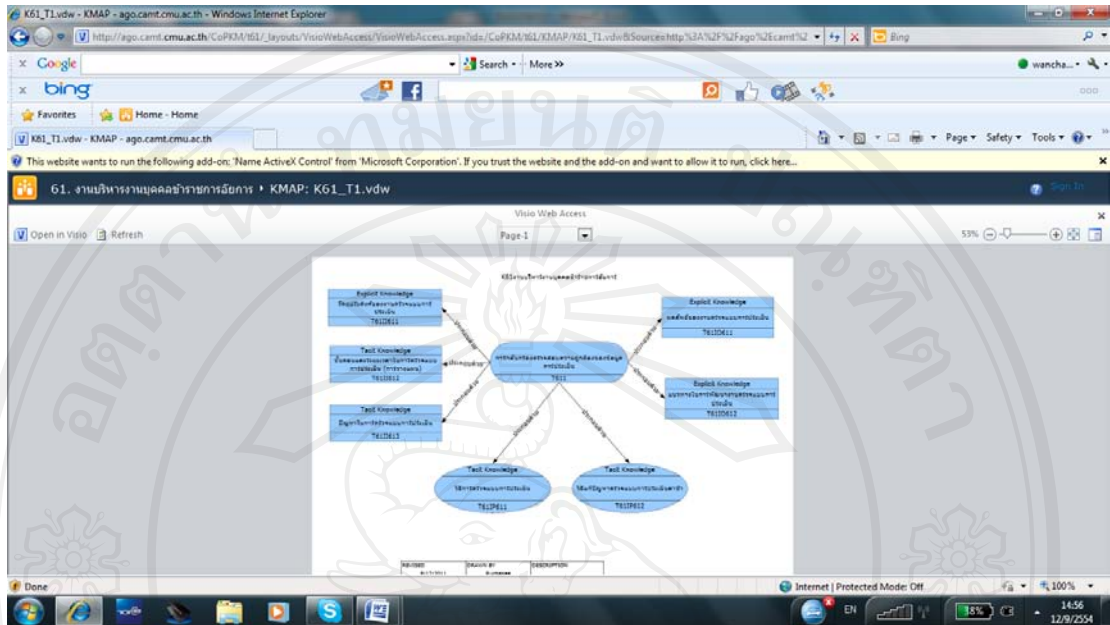
ระเบียบวาระที่ 3 อื่นๆ (ถ้ามี)

และคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ก็ได้มีการสัมภาษณ์ ในวาระการสอบทานความรู้กับ
ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง

สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในการกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบวัตถุประสงค์ว่าจะ
นำผลไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างไร จะต้องมีการวางแผนการตรวจแบบว่า
จะแบ่งคนแบ่งงานการตรวจแบบอย่างไร จะต้องทราบวิธีการตรวจแบบประเมินและปัญหาที่
เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานว่ามีอะไรบ้างและมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานพึง
ทราบผลลัพธ์และแนวทางพัฒนาการตรวจแบบการประเมินเพื่อเป็นหลักคิดในการปรับปรุงแก้ไข
แบบประเมินซึ่งเป็นการกิจสำคัญอีกงานหนึ่ง รายละเอียดปรากฏตามเอกสารภาคผนวก ค

ผลสรุปการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้แบบจำลองผังความรู้ ดังนี้



รูปที่ 4.1 แบบจำลองผังความรู้ (Knowledge Map) งานกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

4.1.1.2 การวิเคราะห์ความต้องการระบบงาน

ผู้ศึกษา ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร (Knowledge Decision Maker) ถึงภารกิจงานที่ต้องการให้ทำ ปรากฏว่าผู้ใช้งานต้องการระบบ KMS ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ระบบ KMS จะต้องมีการรวบรวมเอกสารต่างๆ เช่น แบบการประเมิน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างเป็นระบบที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและรวดเร็วโดยในการจัดทำ จะแบ่งออกเป็น

- 1.1 กฎหมาย ระเบียบและคำสั่งสำนักงานอัยการสูงสุด

- 1.2 แบบประเมินและคู่มือ

- 1.3 ความรู้สนับสนุน เช่น หนังสือ ตำรา

2. ระบบ KMS จะต้องมี Knowledge Map ขั้นตอนงานตรวจแบบการประเมินผลในรูปแบบผังที่เข้าใจง่าย โดยจะจัดทำแผนผังงานการตรวจแบบการประเมินเชื่อมโยงเอกสารที่เกี่ยวข้องตามมาตรฐานของ CommonKADS

3. ระบบ KMS จะต้องมีการประสานสนทนาปัญหาต่อเนื่องและการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยในการจัดทำจะมีการให้ผู้ที่มิปัญหาในการทำงานตั้งกระทู้ถาม และผู้เชี่ยวชาญของระบบจะเป็นผู้ตอบ

4. ระบบ KMS จะต้องมีการเชื่อมโยงไปยังสารสนเทศต่าง ๆ ของสำนักงานอัยการสูงสุดได้

5. ระบบ KMS จะต้องมีการเก็บรายชื่อและสถานที่ติดต่อผู้เชี่ยวชาญ โดยจะมีการเก็บรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในงานการตรวจแบบการประเมินไว้ในระบบ เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร

6. ระบบ KMS จะต้องมีการประกาศข้อความต่างๆ ของสำนักงาน โดยในการจัดทำ เมื่อมีการประกาศแจ้งเวียนเรื่องต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการอัยการในเรื่องใดจะขอให้ นำประกาศ แจ้งเวียนเรื่องนั้น ๆ มาลงในระบบ KMS อีกส่วนหนึ่งด้วย เพื่อสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตได้

7. ระบบ KMS จะต้องมีการบันทึกกิจกรรม ของสำนักงาน โดยในการจัดทำ เมื่อสำนักงานคณะกรรมการอัยการมีกิจกรรมของสำนักงานในเรื่องใด เช่น จัดสัมมนา ก็จะมีการลงกิจกรรมนั้นในระบบ

8. ระบบ KMS จะต้องมีการแจ้งเตือนเหตุเร่งด่วน โดยในการจัดทำหากมีเรื่องสำคัญเกี่ยวกับงานการประเมินผลจะมีการนำมาลงในระบบ (ในส่วนที่เปิดเผยได้) เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจ

9. ระบบ KMS จะต้องมีการ Blog (ที่แสดงความเห็น) โดยในการจัดทำ จะมีเวทีสำหรับเสวนาแสดงความเห็นเห็นในระบบ KMS ในเรื่องเกี่ยวกับงานการประเมินผลที่ผู้ใช้งานในระบบสามารถรวมแสดงความเห็นในประเด็นหัวข้อนั้น ๆ ได้

10. ระบบ KMS จะต้องมีการ Search (ระบบสืบค้น) โดยในการจัดทำระบบ KMS จะต้องมีการระบบการค้นหาข้อมูลที่สืบค้นได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แบบการประเมิน

ซึ่งผู้ใช้งานทั้ง 3 ประเภทคือ Knowledge Decision Maker, Knowledge Provider และ Knowledge User สามารถเข้าใช้งานทั้ง 10 รายการได้ แต่จะมีขอบเขตในการใช้งานแตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมของการใช้งาน โดยผู้ใช้งานทุกประเภทจะมีสิทธิพื้นฐาน คือ อ่าน (Read) ข้อมูลได้ ทั้ง 10 รายการ ส่วนสิทธิในการแก้ไข (Edit) เขียน (Write) ลบ (Delete) ต้องจำกัดตามความเหมาะสมของการใช้การและประเภทผู้ใช้ ตาม ENG 3

4.1.1.3 การวิเคราะห์ความต้องการซอฟต์แวร์

เมื่อได้กำหนด Function พื้นฐานของระบบจัดการความรู้จากความต้องการของผู้ใช้งาน ทั้ง 10 รายการใน (ENG 2) ดังกล่าวแล้ว ปรากฏว่าความต้องการในการใช้งาน นั้นๆ ต้องใช้ Software Feature และ Function ประเภท Software ของ Microsoft ที่ชื่อว่า SharePoint 2010 เป็นหลัก โดยจะนำ Feature และ Function ของ SharePoint 2010 มาใช้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน ดังนี้

(1) ระบบ KMS จะต้องมีการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ และ คำสั่งของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างเป็นระบบที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว ต้องใช้งาน Document Management System

(2) ระบบ KMS จะต้องมี Knowledge Map (แผนผังงานตรวจแบบการประเมินผล) เพื่อใช้ในการสื่อสารและเข้าใจได้ง่ายต้องใช้งาน Document Management System , Microsoft Visio, Link

(3) ระบบ KMS จะต้องมีกระดานสนทนาปัญหาต่อเนื่องและการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ต้องใช้งาน Forum Discussion

(4) ระบบ KMS จะต้องมีเชื่อมโยงไปยังสารสนเทศต่างๆ ได้ต้องใช้งาน Link

(5) ระบบ KMS จะต้องมี ระบบเก็บรายชื่อและที่ติดต่อผู้เชี่ยวชาญต้องใช้งาน Contact

(6) ระบบ KMS จะต้องมี ประกาศข้อความต่างๆ ของสำนักงานต้องใช้งาน Announcement

(7) ระบบ KMS จะต้องมีปฏิทินกิจกรรมของสำนักงาน ต้องใช้งาน Calendar

(8) ระบบ KMS จะต้องมีประเด็นปัญหาเร่งด่วน ต้องใช้งาน Hot Issue, Forum Discussion

(9) ระบบ KMS จะต้องมี Blog (ที่แสดงความเห็น) ต้องใช้งาน Blog

(10) ระบบ KMS จะต้องมี Search (ระบบสืบค้น) ต้องใช้งาน Search

การกำหนดการใช้งาน Function ของ Cop

ตารางที่ 4.1 สิทธิในการเข้าถึง KMS ในภาพรวม

ประเภทของผู้ใช้งานระบบ	สิทธิของผู้ใช้งานระบบ
1. Knowledge Manager	อ่านข้อมูลได้ทั้งระบบ เขียน ลบ และแก้ไขได้บางส่วน
2. Project Manager	อ่านข้อมูลได้ทั้งระบบ เขียน ลบ และแก้ไขได้บางส่วน
3. Knowledge Engineer	อ่าน เขียน แก้ไข ลบ ข้อมูลได้ทั้งระบบ
4. KMS Support	อ่านข้อมูลได้ทั้งระบบ เขียน ลบ และแก้ไขได้บางส่วน
5. ผู้บริหาร	อ่านข้อมูลได้ทั้งระบบ เขียน และแก้ไขได้บางส่วน
6. ผู้เชี่ยวชาญ	อ่านข้อมูลได้ทั้งระบบ เขียน และแก้ไขได้บางส่วน
7. พนักงานอัยการ นิติกร เจ้าหน้าที่	อ่านข้อมูลได้ทั้งระบบ เขียน และแก้ไขได้บางส่วน

ส่วนการกำหนดสิทธิของผู้ใช้งานแต่ละประเภททั้ง 10 ระบบดังกล่าวได้จำแนกไว้ตามเอกสารภาคผนวก ง

กำหนดโครงสร้างของ Cop

งานตรวจสอบการประเมินผล การกิจสำคัญอันดับแรกบุคลากรจะต้องมีความรู้เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีตรวจสอบการประเมิน การสร้าง Cop ในเบื้องต้นจะเป็นเพียง Cop เดียว คือ Cop การตรวจสอบการประเมินผล (องค์ความรู้ที่ 61) ประกอบด้วยผู้ใช้งานทั้งสามประเภท ภาระหน้าที่ของ Cop นี้ จะทำหน้าที่ในการรวบรวมหลักเกณฑ์และวิธีในเรื่องการตรวจสอบการประเมิน ซึ่งเป็นงานวิกฤติที่เป็น tacit และ explicit เข้าเป็นระบบจัดการความรู้

โครงสร้างและบุคลากรของ Cop

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Knowledge Manager | ได้แก่ อธิบดี |
| 2. Project Manager | ได้แก่ รองอธิบดี, อัยการพิเศษฝ่าย ผู้ที่อธิบดีแต่งตั้ง |
| 3. ผู้เชี่ยวชาญ | ได้แก่พนักงานอัยการที่ทำงานในสำนักงานคณะกรรมการอัยการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และยังคงศึกษาค้นคว้าในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการอยู่ตลอดเวลา |
| 4. Knowledge Engineer | ได้แก่ พนักงานอัยการผู้มีความรู้งานตรวจสอบการประเมิน และด้าน IT ที่ อธิบดีแต่งตั้ง |
| 5. KMS Support | ได้แก่ พนักงานอัยการอื่น และนิติกร ที่อธิบดีแต่งตั้ง |

Cop คือ งานกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมินประกอบด้วย

Task คือ งานตรวจแบบการประเมิน

Inference ประกอบด้วย INPUT Domain Concept PROCESS Domain Concept OUTPUT

Domain Concept รายละเอียดปรากฏตามเอกสารภาคผนวก จ

Knowledge Base ประกอบด้วย

กฎหมาย และระเบียบ และคำสั่ง

แบบการประเมินและคู่มือ

องค์ความรู้สนับสนุนอื่นๆ

4.1.1.4 การออกแบบซอฟต์แวร์

เมื่อสำรวจและได้ผลความต้องการแล้ว การทำระบบ KMS จะออกแบบซอฟต์แวร์ตามความต้องการในขณะนี้มีได้ เนื่องจากระบบจะต้องมีความสอดคล้องกับ Cop อื่นๆ ด้วย ซึ่งในเรื่องการใช้งานและหน้าที่ ถูกกำหนดไว้เป็น Template เดียวกันหมด ดังนั้น การใช้งานบาง Function จึงยังไม่สามารถนำมาใช้ได้ เพราะจะทำให้รูปแบบผิดเพี้ยนไปจาก Template ที่ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายการจัดการความรู้) กำหนด ซึ่ง Function ที่ยังไม่เปิดใช้งาน เช่น Blog, Calendar, Announcement ในเบื้องต้นระบบ KMS ควรจะต้องมีเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมเอกสารต่างๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างเป็นระบบที่สามารถสืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว
2. Knowledge Map (แผนผังงานตรวจแบบการประเมินผล) เพื่อใช้ในการสื่อสารและเข้าใจได้ง่ายต้องใช้งาน
3. กระดานสนทนาปัญหาต่อเนื่องและการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ
4. การเชื่อมโยงไปยังสารสนเทศต่าง ๆ ได้
5. ระบบเก็บรายชื่อและที่ติดต่อผู้เชี่ยวชาญ
6. ประเด็นปัญหาเร่งด่วน
7. Search (ระบบสืบค้น)

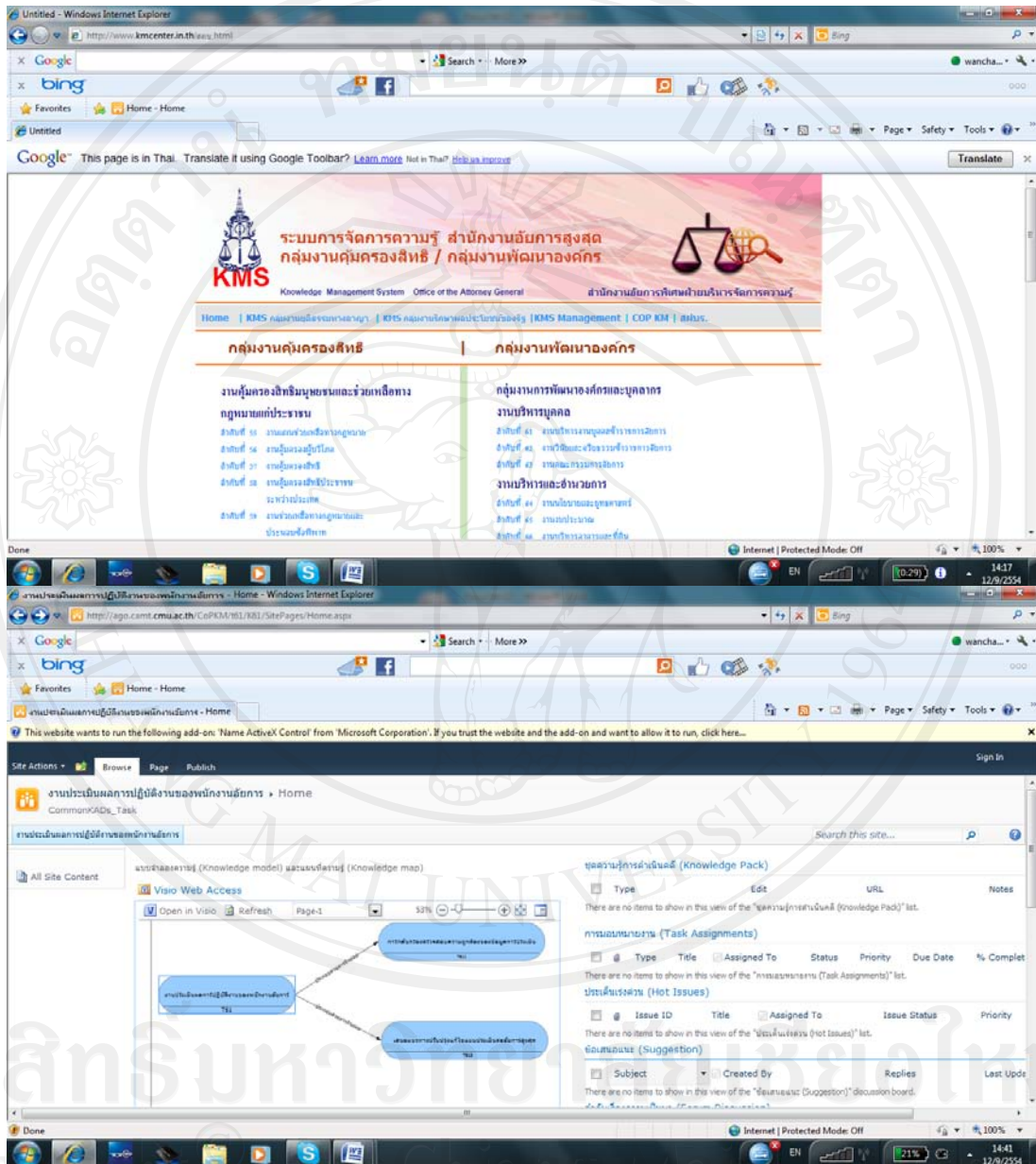
จากโครงสร้างดังกล่าวสามารถนำมาสร้างระบบและสามารถเข้าใช้งานระบบ โดยมีวิธีการใช้งาน ดังนี้

ผู้ใช้งานระบบต้องใช้งานผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่ URL (Universal Resource Location) www.kmcenter.in.th จะปรากฏหน้าจอแรกดังรูป 4.2



รูป 4.2 เมื่อ click เข้าไปที่ “KMS กลุ่มงาน สกช./พัฒนาองค์กร” หน้าจะแสดงงานในร้อยหัวข้อองค์ความรู้ของระบบการจัดการความรู้สำนักงานอัยการสูงสุด

จากนั้นให้ click เข้าไปในหัวข้อ งานบริหารบุคคลข้าราชการอัยการ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ 61 ภายในระบบจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังรูป 4.3



รูปที่ 4.3 เมื่อ click เข้าไปที่งานบริหารบุคคลข้าราชการอัยการ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ 61 หน้าจอจะแสดงความรู้ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) จัดเก็บในรูปแบบ Knowledge Map

ส่วนวิธีใช้งานเกี่ยวกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โครงสร้าง Cop กระดานสนทนา (Discussion Board) ประเด็นเรื่องด่วน (Issue) และระบบสืบค้น (Search) ได้รวบรวมไว้ในภาคผนวก ฉ

4.1.2 รายงานออกแบบกิจกรรม MAN 1

จากข้อมูลการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการสร้างระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับงานกลั่นกรองการประเมิน พบว่าสำนักงานคณะกรรมการอัยการมีภารกิจตามคำสั่งสำนักงานอัยการสูงสุด และนโยบายของอธิบดีอัยการ สำนักงานคณะกรรมการอัยการในการพัฒนางานกลั่นกรองการประเมินให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วทันต่อเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานอัยการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานกลั่นกรองการประเมิน โดยการสร้างระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับงานกลั่นกรองการประเมิน เพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานอัยการ และเจ้าหน้าที่ ในการเป็นแหล่งข้อมูล เอกสาร ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สามารถสืบค้นหาได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องในกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมิน โดยมีระบบการจัดการความรู้มีระบบงานที่สนับสนุน เช่น กระดานสนทนาต่อเนื่อง (Forum Discussion) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญงานกลั่นกรองการประเมิน ระบบประมวลคำถาม – คำตอบ (FAQ) และแผนภาพความรู้ที่สามารถศึกษาให้เข้าใจได้ง่าย ประกอบกับพนักงานอัยการและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการอัยการมีทัศนคติที่ดีในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้พนักงานอัยการและเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานมีความรู้ในการใช้งานระบบการจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ว่าสามารถสนับสนุนการทำงานอย่างไร เนื่องจากเป็นหัวใจหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เพราะถึงแม้ว่าสำนักงานคณะกรรมการอัยการจะได้การสร้างระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับงานกลั่นกรองการประเมินขึ้นมาใช้งาน แต่ถ้าผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีการใช้ประโยชน์จากระบบที่มีอยู่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ และในการจัดการความรู้ดังกล่าวย่อมไม่เกิดผลแต่อย่างใด ดังนั้น จึงต้องมีแผนกิจกรรมในการสื่อสารระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับงานกลั่นกรองการประเมินให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมจัดการความรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วิกฤตในงานกลั่นกรองการประเมิน

1. บุคลากรที่ใช้ในการตรวจแบบการประเมินไม่เพียงพอ เพราะในแต่ละรอบการประเมิน มีแบบประเมินที่ต้องตรวจประมาณ 3,000 ชุดและจะต้องตรวจให้แล้วเสร็จภายใน

2 เดือน แต่ขณะนี้ มีพนักงานอัยการ นิติกรและเจ้าหน้าที่ปลีกตัวจากงานประจำมาช่วยตรวจแบบ การประเมินเพียง 12 คน พนักงานอัยการ 1 คน นิติกร 1 คน เจ้าหน้าที่ 10 คน

2. แบบการประเมินยังไม่ครอบคลุมประเภทงานทั้งหมด คำอธิบายในแบบ การประเมินไม่ชัดเจนทำให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลไม่ถูกต้อง การคิดเกณฑ์ คะแนนมาตรฐานคลาดเคลื่อน เจ้าหน้าที่ต้องเสียเวลาตอบปัญหา อธิบายซ้ำซากทางโทรศัพท์

3. ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการ ประเมิน ไม่สนใจอ่านหรือทำความเข้าใจคำอธิบายในแบบการประเมิน ทำให้กรอกข้อมูลผิดพลาด ต้องเสียเวลาส่งแบบการประเมินคืนผู้ประเมินให้จัดการแก้ไขผู้ประเมินส่งแบบการประเมินล่าช้า ทำให้งานตรวจแบบการประเมินล่าช้าไปด้วย

4. ผู้รับการประเมินไม่เก็บผลงานด้วยตนเอง แต่ให้เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล ส่วนใหญ่ เก็บได้ไม่ครบถ้วน ส่งผลให้ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้ต้องเสียเวลาในการรวบรวม ผลงานและแก้ไขแบบการประเมิน

กล่าวโดยสรุปปัญหาวิกฤตในงานกลั่นกรองการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการ อัยการ คือ ความล่าช้าในการกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมินผล ไม่อาจทำให้แล้วเสร็จภายใน กำหนดตามเป้าหมาย (2 เดือน)

ในการแก้ปัญหาวิกฤตดังกล่าว เนื่องจากไม่อาจนำบุคลากรที่รับผิดชอบงานกลั่นกรอง หรือตรวจแบบการประเมินออกจากหน่วยงาน จึงมีความเหมาะสมที่จะได้นำทฤษฎีการเรียนรู้ขณะ ทำงาน (Learning In Action) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ จากประสบการณ์ขององค์กรที่ผ่านมาว่า องค์กรใช้ วิธีการใดในการแก้ปัญหา ผลการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร และในอนาคตจะดำเนินการแก้ปัญหา อย่างไม่เป็นทางการ ทบทวน เหตุการณ์ Reflect and Review ต่าง ๆ Review คือการทบทวนเหตุและผล ในทุกขั้นตอนของรอบการประเมิน ส่วนการสะท้อนความคิด Reflect คือการวิเคราะห์ผลกระทบ ต่อเนื่องหลังจากทำงานเสร็จแล้วหรืออาจจัดกิจกรรมทบทวนหลังการทำงาน After Action Review ของรอบการประเมินในอดีตที่ผ่านมาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน แล้ว นำไปปรับปรุงพัฒนางานต่อไป นอกจากนั้น จะได้นำหลักการของการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำการ เรียนรู้ Leading Learning มาประยุกต์ใช้ด้วย

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ

“สำนักงานคณะกรรมการอัยการจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ ทันสมัย และเชื่อถือได้” ผู้ศึกษาจึงได้ จัดทำแผนกิจกรรม KM 3 ปีโดยนำทฤษฎีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ตามรูปตาราง 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แผนกิจกรรม KM ปี 2555-2557

แผนกิจกรรม KM ปี 2555	แผนกิจกรรม KM ปี 2556	แผนกิจกรรม KM ปี 2557
<p>กิจกรรมที่ 1 นิเทศการใช้งานระบบการจัดการความรู้ (KMS)</p> <p>วัตถุประสงค์: เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจ (Alignment) กับ Cop ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ นิติกร เจ้าหน้าที่ ให้เข้าใจระบบ KMS ที่สร้างขึ้น ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ผู้ใช้งานและองค์กรจะได้รับจากการใช้งานระบบ</p> <p>วิธีดำเนินงาน :</p> <p>1.1 สาธิระบบ KMS และสื่อสารกับ KM Team ถึงประโยชน์ของการใช้ระบบการจัดการความรู้ในการนำไปใช้ในการสนับสนุนงานกลั่นกรองการประเมิน</p> <p>1.2 ฝึกอบรมผู้บริหาร อธิบดี รองอธิบดี อัยการพิเศษฝ่าย โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี Learning in Action Mode Experimental Learning (เรียนรู้โดยการทดลอง) โดยการเข้าไปสาธิตการใช้งานทั่วไปของระบบ KMS แต่จะเน้นในส่วนการใช้งานในระบบด้านการบริหารเพื่อกำหนดนโยบาย สั่งการ การวางแผนปฏิบัติในงานการประเมิน เช่น วิธีการมอบหมายงาน ผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>1.3 ฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญและผู้ใช้งานทั่วไปโดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี Learning in Action Mode Experimental Learning (เรียนรู้โดยการทดลอง)</p>	<p>กิจกรรมที่ 1 ทบทวนหลังการทำงาน(After Action Review)</p> <p>มีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการเหมือนกับกิจกรรมที่ 2 ของแผนกิจกรรมปี 2555 เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งจะมีผลพลอยได้เป็นการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการตามแผนกิจกรรมปี 2555 เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับแผนกิจกรรมปี 2557 ต่อไป</p> <p>กิจกรรมที่ 2 เผยแพร่ความรู้งานการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ</p> <p>มีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการเหมือนกับกิจกรรมที่ 3 ของแผน</p>	<p>กิจกรรมที่ 1 ทบทวนหลังการทำงาน (After Action Review)</p> <p>มีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการเหมือนกับกิจกรรมที่ 2 ของแผนกิจกรรมปี 2555-2556 เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งจะมีผลพลอยได้เป็นการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการตามแผนกิจกรรมปี 2556 เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับแผนกิจกรรมปี 2558 ต่อไป</p> <p>กิจกรรมที่ 2 สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ระบบเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการ</p>

ตารางที่ 4.2 แผนกิจกรรม KM ปี 2555-2557 (ต่อ)

แผนกิจกรรม KM ปี 2555	แผนกิจกรรม KM ปี 2556	แผนกิจกรรม KM ปี 2557
<p>โดยแนะนำวิธีการใช้งานระบบมาสนับสนุนการตัดสินใจและปฏิบัติเพื่อนำข้อมูลในระบบกลั่นกรองการประเมิน เช่น วิธีการสืบค้น (Search) กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง การเข้าไปแสดงความคิดเห็น (Blog) ในระบบ และส่วนของประเด็นเร่งด่วน เป็นต้น</p> <p>1.4 ฝึกอบรมหัวหน้า KM Team ประยุกต์ใช้ ทฤษฎี Learning in Action Mode Leading Learning (เรียนรู้ในการนำการเรียนรู้) โดยสื่อสารกับหัวหน้า KM Team เพื่อให้เป็นผู้นำในการเรียนรู้ โดยให้เปิดใจรับข้อมูลและแนวคิดใหม่ๆ ของ KM Team ไม่ควรยึดติดกับแนวความคิดหรือประสบการณ์เดิมๆ จะต้องมีการสอนงาน (Coaching) ให้รู้ถึงระบบ KMS ให้แก่พนักงานอัยการ นิติกรและเจ้าหน้าที่ที่ย้ายเข้ามาใหม่</p> <p>1.5 ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ IT ให้มีความรู้วิธีการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ</p> <p>กิจกรรมที่ 2 ทบทวนหลังการทำงาน (After Action Review)</p> <p>วัตถุประสงค์ : เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทันทีหลังเสร็จสิ้นรอบการประเมินซึ่งเป็นระยะเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ลืมเหตุการณ์ จัดเป็นการสอนงานหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือข้อมูลในการทำงาน หาเหตุผลเพื่อใช้ในการกลั่นกรองการประเมินรอบต่อไป กับทั้งสามารถนำเสนอเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงแบบประเมิน</p> <p>วิธีดำเนินงาน : ทำบันทึกเสนออธิบดีอัยการ สำนักงานคณะกรรมการอัยการเพื่อออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานทบทวนเหตุการณ์งาน</p>	<p>กิจกรรมปี 2555 เนื่องจากข้าราชการอัยการชั้น 2-ชั้น 6 และอัยการอาวุโสมีจำนวนประมาณ 3,000 คน ไม่อาจดำเนินการได้ในปีเดียว</p>	<p>กลั่นกรองหรือตรวจแบบประเมินผลในเรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ ปัญหา และแนวทางแก้ไข ทำให้พนักงานอัยการ นิติกร เจ้าหน้าที่ ผู้ประเมินและ ผู้รับการประเมินสามารถเข้าถึงระบบ สามารถเรียนรู้และแก้ปัญหาในเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง ทั้งเป็นการลดภาระของผู้เชี่ยวชาญ เพราะระบบจะทำหน้าที่เสมือนตัวแทนผู้เชี่ยวชาญได้ระดับหนึ่ง โดยจุดเด่นของระบบที่เหนือกว่าผู้เชี่ยวชาญก็คือสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง</p> <p>วิธีดำเนินงาน : รวบรวมองค์ความรู้ ข้อมูลของคณะทำงานทบทวนเหตุการณ์งานกลั่นกรองการประเมินผล (Review Board) ทั้งหมดไม่ว่า</p>

ตารางที่ 4.2 แผนกิจกรรม KM ปี 2555-2557 (ต่อ)

แผนกิจกรรม KM ปี 2555	แผนกิจกรรม KM ปี 2556	แผนกิจกรรม KM ปี 2557
<p>กลั่นกรองการประเมินผล (Review Board) โดยมีรองอธิบดีอัยการ สำนักงานคณะกรรมการอัยการ เป็นประธานคณะทำงาน ส่วนคณะทำงานให้ประกอบด้วยพนักงานอัยการนิติกรและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมิน ทั้งนี้ให้คณะทำงานมีหน้าที่รวบรวมองค์ความรู้ ปัญหาพร้อมเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงงาน กลั่นกรองการประเมินในรอบต่อไป</p> <p>กิจกรรมที่ 3 เผยแพร่ความรู้งานการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ</p> <p>วัตถุประสงค์: เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน (ข้าราชการอัยการชั้น 2- ชั้น6 และอัยการอาวุโส) ให้ตระหนักถึงความสำคัญของ วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ วิธีการและปัญหาของการประเมิน</p> <p>วิธีดำเนินงาน: ประสานงานกับสำนักงานพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการเพื่อบรรจุหัวข้อความรู้เกี่ยวกับ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการอัยการในหลักสูตรต่างๆ ของการฝึกอบรมข้าราชการอัยการชั้น 2- ชั้น6 และอัยการอาวุโสประจำปี 2555 ทั้งนี้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ</p>		<p>จะเป็น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ วิธีการ ปัญหาและแนวทางแก้ไข นำขึ้นระบบ IT</p>

4.1.3 ผลการวิเคราะห์และประเมินค่าข้อมูล

ผู้ศึกษาได้สาธิตระบบ KMS ต่อนายพิชัย ไชยวงษา ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการอัยการบนสมมติฐานความล่าช้าในงานกลั่นกรองหรือตรวจแบบการประเมิน โดยชี้แจงถึงการศึกษาอิสระนี้ จะศึกษาเฉพาะในประเด็นปัญหาพนักงานอัยการ นิติกรและเจ้าหน้าที่ที่ปลื้กตัวจากงานประจำมาทำงานตรวจแบบการประเมินขาดองค์ความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพงานกลั่นกรองการประเมิน โดยได้อธิบายวิธีการใช้งานระบบ Tacit ที่สำคัญ Explicit Cop มีรายละเอียดอะไรบ้าง สาธิตการใช้งานของผู้ใช้งานทั้งสามประเภท ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติ หลังจากสาธิตระบบต่อผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นโดยสรุปได้ว่า ระบบ KMS สามารถแก้ปัญหาผู้ปฏิบัติขาด

องค์ความรู้และผลงานของผู้เชี่ยวชาญได้ในระดับหนึ่ง การแก้ไขปัญหาก็ควรจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ประเมินและผู้รับการประเมินให้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล ทั้งจะต้องปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเที่ยงตรงและง่ายต่อการประเมิน กรอบแบบการประเมิน นอกจากนี้ควรนำระบบ IT มาใช้กับการประเมินผลในอนาคต

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอกิจกรรม KM ต่อนายพิชัย ไชยวงษา ผู้เชี่ยวชาญ บนสมมติฐานที่จะต้องทำให้บรรลุนิติสัมพันธ์ สำนักงานคณะกรรมการอัยการ “สำนักงานคณะกรรมการอัยการจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ ทันสมัย และเชื่อถือได้ ” โดยนำเสนอกิจกรรม KM และเครื่องมือที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อฟังความเห็นของผู้เชี่ยวชาญว่า กิจกรรมการจัดการความรู้ดังกล่าวเหมาะสมหรือไม่ ทำได้จริงหรือไม่ ความเป็นไปได้หรือไม่ ปัญหาอุปสรรคมีหรือไม่ ข้อเสนอแนะ ข้อที่ควรแก้ไขปรับปรุง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสรุปได้ว่า เห็นชอบกับ กิจกรรมที่ 1 นิเทศการใช้งานระบบการจัดการความรู้ (KMS) กิจกรรมที่ 2 ทบทวนหลังการทำงาน (After Action Review) กิจกรรมที่ 3 เผยแพร่ความรู้งานการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการในปี 2555-2557 และ กิจกรรมที่ 4 สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในปี 2557 เพราะเป็นแนวทางดำเนินกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุนิติสัมพันธ์ของสำนักงานคณะกรรมการอัยการโดยไม่ต้องใช้งบประมาณ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานกลั่นกรองการประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานมีองค์ความรู้ตรวจสอบแบบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการอัยการสามารถเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินสำเร็จกิจตามวัตถุประสงค์ในงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการตามคำสั่งสำนักงานอัยการสูงสุดที่ 409/2550 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการ และคำสั่งสำนักงานอัยการสูงสุดที่ 251/2552 เรื่อง การเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินต่ออัยการสูงสุด