

บทที่ 4

ผลการศึกษาและสรุปสาระสำคัญของข้อมูล

ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่ได้จากการผู้ตรวจการอัยการ (นายมนัส สุขสวัสดิ์) ในแนวทางการปฏิบัติเพื่อการสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และได้นำข้อเสนอแนะต่างๆ มาวิเคราะห์และสรุปเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ KMS ในภาพรวมได้ ดังนี้

1. ความรู้ที่มีอยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญได้สูญหายไปเมื่อมีการโยกย้าย สับเปลี่ยนงาน ซึ่งสำนักงานอัยการสูงสุดประสบปัญหาอยู่เช่นเดียวกับสำนักงานอื่น ซึ่งได้เสนอแนะว่าสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้าน IT และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบงานต่างๆ และมองภาพของปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศออกกว่าบุคคลในกลุ่มอื่น จึงควรดำเนินการจัดเก็บความรู้ต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระบบงานในแต่ละสำนักงานเอาไว้ให้เป็นหมวดหมู่ แยกเป็นแต่ละปัญหา แล้วสร้างระบบ KM ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ขึ้นมาเพื่อรองรับ โดยมีวัตถุประสงค์ว่าบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดจะต้องเข้าถึงข้อมูลนั้นได้ง่ายได้ทุกที่ทุกเวลา

2. การจัดทำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องไม่แบ่งแยกประเภท หรือจำกัดสิทธิการเข้าถึงของบุคลากรทุกระดับ ทุกคนต้องเข้าถึงได้ และการเข้าถึงข้อมูลไม่ได้หมายความว่าเฉพาะพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดเท่านั้น แต่ประชาชนหรือผู้สนใจก็สามารถเข้าถึงได้เช่นกัน

3. ปัญหาของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุดส่วนใหญ่ไม่เข้าใจกระบวนการทำงานในหน้าที่ ไม่มีความถูกต้อง และยึดแนวปฏิบัติที่ผิด ความถูกต้องของข้อมูลจึงไม่ครบถ้วน ขาดความแม่นยำ แก้ไขปัญหาโดยการจัดฝึกอบรมบุคลากร โดยจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจของบุคลากรในแต่ละสำนักงานและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาความรู้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย และการฝึกอบรมก็ต้องสอดคล้องกับอุปกรณ์ เช่น การถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรเป็น Windows7 แต่การปฏิบัติงานจริงของบุคลากรยังเป็นระบบปฏิบัติที่ล้าสมัย ก็ย่อมทำให้บุคลากรไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ก็จะเกิดปัญหาความไม่รู้หรือรู้เช่นเดิม

5. ระบบการจัดการความรู้ควรมีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายต่างๆ และแบบฟอร์มการปฏิบัติงานต่างๆ ของสำนักงานอัยการสูงสุดด้วย เนื่องจากผู้วิจัยอยู่ในฐานะของผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการรวบรวมความรู้ที่ไม่ใช่เพียงความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว ให้มีความรวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานอะไรก็ตามที่ ต้องปฏิบัติงานด้วยคอมพิวเตอร์ด้วยทั้งสิ้น เช่น ระเบียบงานสารบรรณ ระเบียบพัสดุ กฎหมายองค์กรอัยการ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดได้สืบค้น และเข้าถึงได้โดยง่าย

6. การจัดทำระบบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเป็นเรื่องทางเทคนิคและมีภาษาเรียกที่แตกต่างจากอื่น ฉะนั้นควรจัดทำเครื่องมือ (Tools) ที่เข้าใจได้ง่ายต่อการสืบค้นไม่ใช่ภาษา IT เนื่องจากกลุ่มผู้ใช้งานเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน IT และต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดด้วย

7. บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติในหน้าที่ลักษณะเดิมและจำเจ ทำให้เกิดทัศนคติต่องานนั้นเพียงงานเดียวและไม่เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คิดที่จะศึกษาเรื่องใหม่ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะคิดว่าจะเป็นภาระและอาจความเสียหายได้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วยังไม่เพียงพอ ผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ทัศนคติของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง โดยสุ่มเก็บตัวอย่างจากบุคลากร จำนวน 15 คน จากสำนักงานที่เป็นทั้งสำนักงานคดี และสำนักงานวิชาการที่ตั้งอยู่ภายในอาคารรัชดาภิเษก จำนวน 5 สำนักงาน

1.1 สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีภาษีอากร

1.2 สำนักงานคดีแพ่ง

1.3 สำนักงานคดีอาเสพติด

1.4 สำนักงานคดีศาลแขวง

1.5 สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน

การใช้แบบสอบถามทำให้ทราบถึงปัญหา ความต้องการ และการนำทรัพยากรไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงาน และบางคนเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและไม่ได้ลงมือปฏิบัติ เนื่องจากอยู่ในตำแหน่งบริหารแต่สามารถที่จะให้แนวคิดการใช้งานในสำนักงานได้ โดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในสำนักงานได้รับการจัดสรรมาไม่พร้อมกัน และมีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน เช่น ระบบปฏิบัติการ Windows และ Microsoft Office ก็มีความ

แตกต่างกันด้วย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นอย่างมาก จะเห็นได้ว่าความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ให้ขึ้นไปตามยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ เนื่องจากเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาความรู้ของบุคลากรต้องให้ครอบคลุมถึงบุคคลทุกกลุ่มด้วย โดยจะต้องให้มีถ่ายทอดความรู้และให้มีการทดลองปฏิบัติงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่เป็นทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ และระบบเก่าควบคู่ไปด้วย

2. บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดมีอยู่จำนวนมาก ความหลากหลายในด้านความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนวัยเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็เป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาความรู้บุคลากร เพราะความต่างวัยและไม่ได้อยู่ในช่วงแห่งการเรียนรู้ในระดับเดียวกัน อาจทำให้รู้สึกถึงความด้อยกว่าผู้อื่นจนเกิดทัศนคติที่ไม่ต่อกระบวนการพัฒนาความรู้โดยการฝึกอบรมได้ การจัดสรรคนเข้ารับการฝึกอบรมจึงพิจารณาระดับความรู้และจัดสรรให้เข้ารับการฝึกอบรมตามระดับความรู้ของบุคลากรด้วย เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขณะที่ทำการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นก็ไม่เกิดความเบื่อหน่ายที่ต้องรอวิทยากรสอนคนที่ยังไม่รู้และเรียนรู้ซ้ำ

3. ข้อจำกัดในการค้นคว้าข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตไม่ได้เปิดกว้างให้กับทุกสำนักงาน เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุดมีนโยบายให้สำนักงานสามารถเข้าใช้งานอินเทอร์เน็ตได้ไม่จำกัดสำนักงานละ 2 เครื่องเท่านั้น แต่ปัจจุบันได้มีหลายสำนักงานติดตั้งเครือข่ายไร้สาย (Wireless LAN) เพื่อเอื้อต่อการสืบค้นภายในสำนักงานได้อย่างไม่จำกัด แต่ก็ยังมีปัญหาที่ตามมาคือ ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารกันหลายทางที่เป็นในรูปแบบสังคมออนไลน์ (Social Network) และในการบริการนั้นก็มียู่มากมาย ซึ่งในที่นี้รวมถึงการเล่นเกมส์ผ่านระบบสังคมออนไลน์ การแชท จนกลายเป็นปัญหาที่ต้องรีบแก้ไขทันทีอีกปัญหาหนึ่ง คือ บุคลากรในสำนักงานส่วนใหญ่เอาเวลาราชการแข่งขันกันเล่นเกมผ่านระบบ (Farm vile) ซึ่งเป็นเหตุให้มีการโหลด Bandwidth ของเครื่องทำให้เกิดปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่อยู่ในกลุ่มเครือข่ายเดียวกันมีความล่าช้าไม่สามารถปฏิบัติงานผ่านระบบเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอีกปัญหาหนึ่งคือการสนทนาผ่านเครือข่าย ซึ่งเหมือนยาเสพติดที่ผู้เล่นติดพันไม่อาจลุกไปไหนได้ เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะขาดความรอบคอบในการทำงาน ทำงานด้วยความเร่งรีบ ประเด็นปัญหาทั้ง 2 ประเด็นที่ได้กล่าวมา เป็นปัญหาที่สำนักเทคโนโลยีฯ ได้รับแจ้ง และผู้วิจัยฯ ในฐานะผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ได้้นำปัญหาต่างๆ มาวิเคราะห์และหาวิธีถึงแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันกับผู้เชี่ยวชาญ และได้มีการสอดแทรกเนื้อหาของผลกระทบต่องานเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญหาต่างๆ อันอาจทำให้ระบบเครือข่ายล่าช้าในทุกโอกาสที่ได้มีการบรรยายวิชาการ

4.1 การวิเคราะห์ปัญหาด้วย CommonKADS

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในบุคลากรแต่ละคน แต่ละสำนักงานนั้น มีความแตกต่างกันมาก ทั้งระดับความรู้ของแต่ละคน ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ ความไม่พร้อมของบุคลากร ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบถึงการพัฒนางค์กรและชื่อเสียงขององค์กรทั้งสิ้น เพื่อนำปัญหาต่างๆ มาเป็นแนวทางปฏิบัติจึงได้สรุปไว้ดังนี้

1. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

งบประมาณในการดำเนินงานพัฒนาความรู้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานอัยการสูงสุดมีจำกัด และน้อยมาก ถ้าเทียบกับความต้องการของบุคลากรและภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมีเพิ่มขึ้นจริงแต่เมื่อไม่ได้รับการพิจารณาให้เข้ารับการฝึกอบรมก็เกิดความท้อใจ และเมื่อรับการพัฒนาความรู้ไปแล้วหากขาดความต่อเนื่องก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง เทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถแก้ปัญหาความไม่เข้าใจ ความไม่รู้ของบุคลากรได้ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามตัวชี้วัดของสำนักงานอัยการสูงสุดที่ได้กำหนดไว้ ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ทุกระดับจะต้องมีความรู้ความสามารถและสามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ตนเองและนำมาใช้ในการทำงานให้มาก ควรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยการพัฒนาตามลำดับขั้นตอนตลอดเวลา เพราะความรู้หรือความทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ได้มีการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการยกระดับความรู้บุคลากรในหน่วยงานของตน แต่อย่างไรก็ตามสำนักงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารควรจะทำให้การสนับสนุนด้วยหากมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานกันแบบเชิงรุก สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในฐานะหน่วยงานที่เป็นส่วนสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ต้องออกไปให้บริการยังสำนักงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงานราชการอื่น เพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะที่แตกต่างกันไปก็สามารถที่จะกระทำได้เช่นกัน

2. เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากจะเป็นหน้าที่โดยตรงของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแล้ว ผู้บริหารทุกระดับก็จะต้องให้ความสนใจที่จะส่งบุคลากรของตนเข้ามาพัฒนาทักษะ และจัดให้มีการเรียนรู้การใช้ระบบ IT อย่างสม่ำเสมอด้วย แม้กระทั่งผู้บริหารก็จะต้องให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ฝึกอบรมให้มีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน สนับสนุนให้มีการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้มากที่สุดและมีความพร้อมในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น อีกทั้งผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานภายใต้สังกัดของตนเองอย่างต่อเนื่องด้วย

3. องค์กรความรู้สนับสนุน

ควรจัดทำคู่มือหรือเอกสารการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเบื้องต้น โดยจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมในแต่ละระดับความรู้ตั้งแต่ระดับง่ายไปถึงระดับยากและให้แยกเป็นรายหลักสูตรไป และควรจัดทำหลักสูตรที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองถึงแม้ว่าจะไม่ได้เข้าอบรมก็ตาม เช่น การจัดทำระบบ E-Learning ผ่านระบบเครือข่าย Internet ของสำนักงานอัยการสูงสุด และการเรียนรู้ทางไปรษณีย์ เพื่อให้เป็นทางเลือกให้แก่ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่บางคนที่ไม่สามารถเดินทางมาเรียนยังห้องฝึกอบรมที่กำหนดไว้ได้ ปัจจุบันได้มีการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรด้วย ก็น่าจะนำเอาหลักการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning in Action) เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่จะต้องพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลหรือองค์กรที่มีทักษะในการเรียนรู้ที่ดีกว่าจะสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าย่อมมีความเสี่ยงน้อยกว่า เมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพราะเรียนรู้เร็วกว่าและปรับตัวได้เร็วกว่า โดยให้สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คอยให้คำปรึกษา แนะนำหรืออธิบายสิ่งที่ไม่เข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอีกทางหนึ่ง

4. ความรู้พื้นฐานในการเข้ารับการฝึกอบรม

เนื่องจากข้าราชการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความรู้ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างกันไป ปฏิบัติงานในหน้าที่และภารกิจที่แตกต่างกันและพบเจอ

ปัญหา อุปสรรคจากการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับผิดชอบแตกต่างกัน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะจัดทำหลักสูตรให้มีการฝึกอบรมในภาพรวมหลักสูตรเดียวกันได้ จึงมีความเห็นว่า ควรให้มีการพิจารณาตามความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากรแต่ละคนเป็นสำคัญ เพื่อกำหนดหลักสูตรและแยกประเภทหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อีกทั้ง เนื้อหาหลักสูตรที่กำหนดจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานอัยการสูงสุด และความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมในปีงบประมาณนั้นไว้ด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีพื้นฐานความรู้บ้างและปฏิบัติตามวิทยากรผู้สอนทัน ต้องเกิดความเบื่อหน่ายที่จะต้องรอให้วิทยากรหรือผู้ช่วยวิทยากรให้คำแนะนำแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นที่ยังปฏิบัติตามคำแนะนำของวิทยากรไม่ทัน มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. ผู้ที่ไม่มีความรู้พื้นฐานทางคอมพิวเตอร์มาก่อน และไม่เคยใช้งานคอมพิวเตอร์ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้งานคอมพิวเตอร์ระดับพื้นฐาน เพื่อให้บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความคุ้นเคยต่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ใช้งานพื้นฐานใน Function การใช้งานที่จำเป็น และสามารถพัฒนาตนเองในรู้จักการป้องกันและดูแลรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในระดับพื้นฐานก่อน เพื่อรอยกระดับความรู้ตนเองไปในหลักสูตรที่สูงกว่าตามความเหมาะสมในครั้งต่อไป
2. ผู้ที่มีความรู้พื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์มาบ้าง หรือมีความรู้ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ในระดับพื้นฐาน ต้องจัดให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะตนเองในหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้มีการยกระดับความรู้ในหลักสูตรอื่นที่เป็นส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น Microsoft Access, Window media Player และหลักสูตรการสร้างเว็บไซต์ด้วยโปรแกรม Macromedia Dreamweaver เป็นต้น

5. กิจกรรมที่จำเป็นในการพัฒนาทักษะบุคลากร

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กันและกัน โดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคล งานและหน่วยงานมากที่สุด เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานและนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น จึงควรจัดกระบวนการดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม
3. การดำเนินงานฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

6. ปัญหาวิกฤตที่ควรได้รับการแก้ไข

1. ปัญหาทางด้าน Hardware, Software ตลอดจนความรู้ความเข้าใจของผู้ใช้งานที่ไม่ถูกต้อง
2. หน่วยงานมีความต้องการผลงาน หรือการบริการที่เพิ่มขึ้นโดยใช้บุคลากรหรือทรัพยากรการบริหารเท่าเดิม หรือต้องการผลงานเท่าเดิมแต่ใช้บุคลากรหรือทรัพยากรน้อยลง
3. หน่วยงานต้องการสร้างแรงจูงใจและยกระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร
4. ต้องการปรับปรุงความชำนาญ ทักษะ ความรู้ พฤติกรรม ทักษะของบุคลากร ต่องานหรือหน่วยงาน
5. ต้องการให้บุคลากรสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ หรือส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
6. หน่วยงานต้องการขจัดความสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณ ลดการดำเนินงานในขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน
7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง นโยบาย และวิธีการดำเนินงานเพื่อปรับสภาพให้สอดคล้องกับความต้องการในโลกปัจจุบัน

7. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และนำปัญหาเหล่านั้นมาประกอบการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมและการจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

1. สำนักงานอัยการสูงสุดมีการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้บุคลากรใช้คอมพิวเตอร์เป็นร้อยละ 100
2. ผลงานไม่ได้มาตรฐานและเป้าหมายของหน่วยงาน
3. การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์)
4. งานประเภทเดียวกันในหน่วยงาน แต่บุคลากรมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันและไม่มี การประสานงานกัน
5. ปฏิบัติงานเหลื่อมล้ำ ซ้ำซ้อนและมีงานค้างจำนวนมาก
6. ประชาชนผู้มาติดต่อร้องเรียนการให้บริการของเจ้าหน้าที่ล่าช้า
7. ใช้วัสดุ เวลา และต้นทุนสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น

8. การพิจารณาตามช่วงเวลาฝึกอบรม

1. ความจำเป็นที่ชัดเจนในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยได้หมายถึง สภาพปัญหา ข้อขัดข้อง อันก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ เช่น การใช้งานคอมพิวเตอร์ไม่เป็น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานล่าช้า

2. ความจำเป็นในอนาคต เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น จะมีการจัดสรรคอมพิวเตอร์ประจำตำแหน่งให้แก่ อัยการพิเศษฝ่าย บุคคลเหล่านี้จึงควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้งานอุปกรณ์ที่จะได้รับการสรรในเบื้องต้นก่อน

3. ความจำเป็นที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งได้หมายถึง แม้ว่าจะไม่มีปัญหาหรือสถานการณ์ใดๆ ที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แต่สำนักงานมีตัวชี้วัดภายในองค์กรให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็น ให้ได้ร้อยละ 100% เพื่อยกระดับเป้าหมายขององค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น อันเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว เช่น การจัดฝึกอบรมยกระดับความรู้ ความสามารถบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในบางเรื่อง เป็นต้น

9. ปัจจัยหลักที่ผู้บริหารโครงการต้องทำการวิเคราะห์

1. วิเคราะห์หน่วยงาน เพื่อศึกษาว่าหน่วยงานมีความเหมาะสมกับหลักสูตรนี้หรือไม่ หน่วยงานได้รับการจัดสรรอุปกรณ์ใด เพียงพอหรือไม่อย่างไร และคาดว่าจะได้อุปกรณ์ประเภทใดสนับสนุนในการปฏิบัติบ้าง และบุคลากรของหน่วยงานใดควรจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุดมีการปฏิบัติงานด้านธุรการ และงานคดี ซึ่งควรแยกออกจากกันโดยชัดเจน และบางหน่วยงานยังมีอุปกรณ์ที่คอมพิวเตอร์ที่มีระบบปฏิบัติการ Window XP และบางหน่วยงานก็ได้รับการจัดสรรคอมพิวเตอร์เป็น Window7 เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

2. วิเคราะห์งาน การปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบดูว่ามีการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไรบ้าง เช่น ปัญหาด้านไวรัส ปัญหา Internet และปัญหาความไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ เพื่อนำเอาสาเหตุนั้นมาทำการแก้ไข โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อไป

3. วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงาน พนักงาน เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ลึกซึ้ง เมื่อเจอปัญหาจึงไม่สามารถแก้ไขได้ ทำให้ไม่อยากทำงานหรือทำงานได้ไม่เต็มที่

10. นโยบายหรือวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

“ทักษะ ความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเรียนรู้ร่วมกันได้ในหน่วยงาน ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ KM ของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศ”

4.2 Knowledge Base ที่ได้จากการศึกษารั้วนี้ คือ

1. พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
2. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554-2558
3. แผนปฏิบัติราชการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานอัยการสูงสุด¹
4. นโยบาย และวิสัยทัศน์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานอัยการสูงสุด
5. ระเบียบการฝึกอบรม²

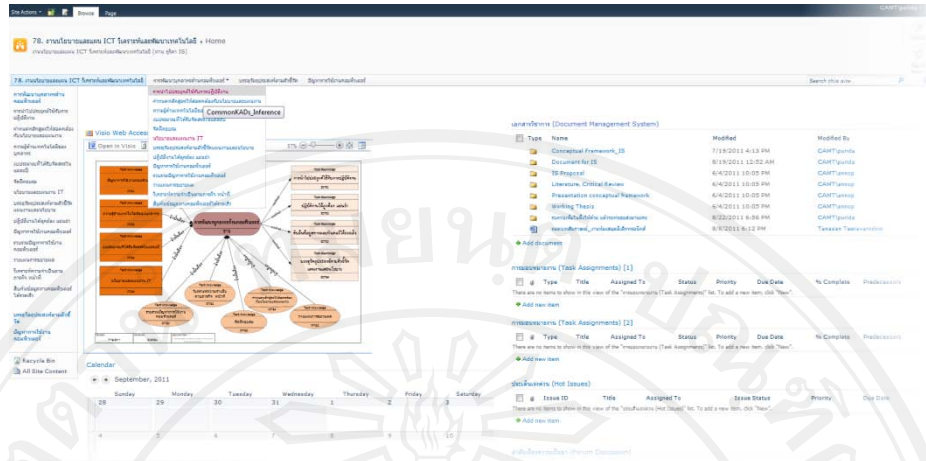
ข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด ได้มีการจัดทำระบบ KMS ประกอบด้วยความรู้จากทั้งที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดยสามารถแบ่งออกเป็น

- 1) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) คู่มือประกอบการฝึกอบรม
- 3) ความรู้สนับสนุน เช่น บทความวิชาการ
- 4) แหล่งข้อมูลสารสนเทศ
- 5) Case Study
- 6) ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

จากโครงสร้างดังกล่าวได้นำมาสร้างระบบ KMS จริง ซึ่งสามารถตรวจสอบระบบได้ที่ <http://ago.camt.cmu.ac.th/CoPKM/t78/SitePages/Home.aspx> โดยคุณสมบัติของระบบเพื่อแก้ไขปัญหาความรู้ของบุคลากรในสำนักงานอัยการสูงสุด ให้สามารถสืบค้นข้อมูลและนำไปปฏิบัติงานได้จริง

¹ แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2554 ของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

² ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของส่วนราชการ พ.ศ.2545



ภาพที่ 14 ระบบ KMS การพัฒนาความรู้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.3 การวิเคราะห์แผนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำโครงการโดยทั่วไป และจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์แผนการฝึกอบรมดังกล่าว

เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด อันเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการปฏิบัติงานจากเดิมมาเป็นรูปแบบใหม่ โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานดังกล่าว และได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยแผนการปฏิบัติงานได้จัดแบ่งหลักสูตรการฝึกอบรมออกเป็น 8 หลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นด้วยโปรแกรม Microsoft Office
2. หลักสูตรการใช้งานเอกสาร Microsoft Office Word
3. หลักสูตรการคำนวณข้อมูลตาราง Microsoft Office Excel
4. หลักสูตรการนำเสนอข้อมูล Microsoft Office PowerPoint
5. หลักสูตรการใช้งานอินเทอร์เน็ตและอีเมล
6. หลักสูตรการวิเคราะห์ข้อมูล Microsoft Office Access
7. หลักสูตรการนำเสนองานวิดีโอ Windows Media Player
8. หลักสูตรการสร้างเว็บไซต์

จะเห็นได้ว่า หลักสูตรดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งจะมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในโครงการ³ ได้อย่างรวดเร็ว บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ โดยในการวิเคราะห์แผนการฝึกอบรมได้พิจารณาตาม

1. โครงสร้างของแผน
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผน
3. ความเหมาะสมของเนื้อหา และหัวข้อวิชาในแต่ละหลักสูตร

4.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรมอยู่เสมอ ซึ่งอาจเกิดจากตัวโครงการ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ตัวผู้เข้าอบรม รวมถึงสื่อและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ ปัญหาที่อาจเกิดจากการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สื่อและเทคนิค สถานที่ งบประมาณ การประเมินผล เช่น ได้มีการขยายระยะเวลาในการดำเนินการออกไปอีกเนื่องจากมีเหตุสมควรให้ต้องเลื่อนการฝึกอบรมออกไปตามความเหมาะสม

การวางแผนและการดำเนินงาน โครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม ทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การเตรียมการในเบื้องต้นเพื่อหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นกับการดำเนินงานตามแผนนั้น ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (อบรม) ให้มากขึ้น ทำการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานต่างๆ ทราบถึงปัญหา ความสำคัญของโครงการ สำนวญความจำเป็นก่อนทำการฝึกอบรมก่อน โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาปรับปรุงแผนการฝึกอบรมลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรมในอนาคต

4.5 ความเหมาะสมของเนื้อหาหลักสูตร

เนื้อหาสาระของหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสภาพการใช้งานจริง เป็นเนื้อหาที่พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เสริมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีความถูกต้องและทันสมัย รวมทั้งต้องตรงกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานอัยการสูงสุดด้วย ดังนี้

³ โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างสำนักงานอัยการสูงสุด กับ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

1. เนื้อหาสาระที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องรู้เพื่อเป็นพื้นฐาน เช่น เนื้อหาที่สนองนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน
 2. เนื้อหาที่พัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ หรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
 3. เนื้อหาสาระที่เสริมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยจัดให้สนองความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ดังนั้น การพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหา คุณสมบัติและสอดคล้องกับนโยบาย ทางด้านการพัฒนาความรู้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการวิจัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดลำดับความจำเป็นในดำเนินการพัฒนาความรู้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการ โดยเร่งด่วน เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานให้บริการแก่ประชาชน การดำเนินงานจำเป็นจะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล และการให้บริการต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว โดยให้คำนึงถึงหลักการสำคัญๆ ดังนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือส่วนรวม เป็นปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เช่น มีการนำระบบ KPI เพื่อดำเนินการตามตัวชี้วัดของสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นต้น
2. ผลประโยชน์สูงสุดที่หน่วยงานจะได้รับ เช่น สามารถเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่าย และมีความปลอดภัยยิ่งขึ้น
3. ความจำเป็นของหน่วยงาน เช่น การขยายตัวและการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน จำเป็นต้องให้บุคลากรมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยชัดเจน หากไม่ได้อบรมพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอาจได้รับความเสียหายได้
4. สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน

ฉะนั้น การจัดลำดับความสำคัญก่อน – หลังของโครงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านต่างๆ จะมีความสำคัญใกล้เคียงกัน เนื่องจากเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของคนเป็นอย่างมาก อีกทั้ง เทคโนโลยียังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสำนักงานอัยการสูงสุดให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก และยกระดับความรู้สู่มาตรฐานสากลได้