

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ (พ.ศ.2560-2564)
The Strategic Human Resource Development Plan of Department of Special Investigation
(B.E.2560-2564)

เสนห์ จุ้ยโต^{1*}

Saneh Juito

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 เพื่อแก้ปัญหาขาดการบูรณาการ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2556-2559 2) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบวิจัยและพัฒนา ประชากรการวิจัยคือบุคลากรสายงานผู้บริหารจำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรการวิจัยคือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพจำนวน 160 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2556-2559 ได้แก่ จุดแข็ง 5 ประการ จุดอ่อน 5 ประการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ ได้แก่ โอกาส 5 ประการ และสิ่งคุกคาม 5 ประการ 2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ

คำสำคัญ การพัฒนาศักยภาพ แผนยุทธศาสตร์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ

Abstract

The research on The Strategic Human Resource Development Plan of Department of Special Investigation (B.E.2560-2564) to solve the problem of lack of integration, participation and creativity has two purposes; 1) to study the internal and external circumstance factors affecting the human resource development plan of Department of Special Investigation in B.E.2560 – 2564; 2) to develop the strategic human resource development plan of Department of Special Investigation in B.E.2560 – 2564. This is the qualitative research in the form of research and development. By purposive sampling, the research population comprised five persons in administration channel. Instrument for data collection was structured interview. A number of 160 persons of the research population selected by purposive sampling get involved in the human resource development plan. Instruments used to collect data included learning and workshop and data analysis by contents analysis.

Research findings are as follows. 1) The internal circumstance factors affecting the human resource development plan of Department of Special Investigation in B.E.2560 – 2564 are five strengths and five weaknesses while the external circumstance factors affecting the human resource development plan of Department of Special Investigation in B.E.2560 – 2564 are identified as five opportunities, and five threats. 2) The strategic human

^{1*} สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อีเมลล์: Dr_Sjuito@hotmail.com

School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University, Email: Dr_Sjuito@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received date): 23 November 2020 วันที่แก้ไขแล้วเสร็จ (Revised date): 30 May 2020

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted date): 30 June 2021

resource development plan of Department of Special Investigation in B.E.2560 – 2564 has six components namely; vision, mission, goal, core value, strategic issues and strategic map of human resource development.

Keywords: Human resource development, strategic plan, Department of Special Investigation

1. บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560–2564 ดำเนินการตามกรอบการพัฒนากุศลกรตามหลักสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดที่ต้องสอดคล้องบูรณาการกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560–2564 และแผนยุทธศาสตร์กรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560 – 2564 ปัญหาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2556–2559 ยังขาดความสอดคล้องบูรณาการ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร และขาดการริเริ่มสร้างสรรค์การพัฒนากุศลกรในมิติใหม่ ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560–2564

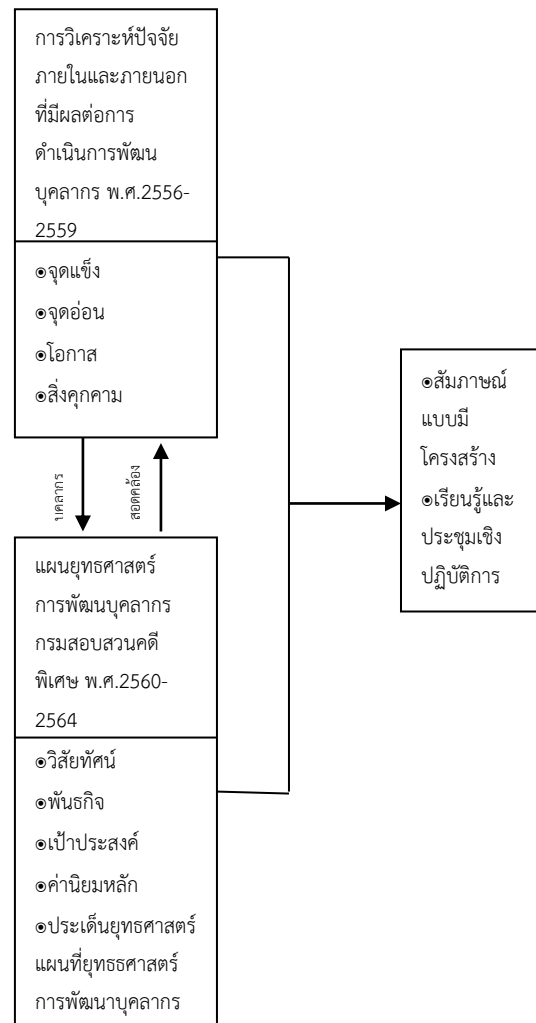
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนากุศลกรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2556-2559

2.2 เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมของ Kaplan and Norton (2004) ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนากุศลกร คือ การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) ค่านิยมหลัก (Core Value) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



4. วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประชากร คือ บุคลากรสายงานผู้บริหารจำนวน 5 คน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร จำนวน 160 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร จัดอยู่ในวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5. ขั้นตอนการวิจัย

5.1 ศึกษาแผนยุทธศาสตร์กรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564

5.2 สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างบุคลากรสายงานผู้บริหารจำนวน 5 คน ด้านความต้องการและความคาดหวังการพัฒนา บุคลากร พ.ศ.2560-2564

5.3 ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร พ.ศ.2560-2564 ใน 3 ขั้นตอน

5.3.1 ให้ความรู้เรื่องการพัฒนาศักยภาพมนุษย์แนวโน้มใหม่ตามหลักสมรรถนะ

5.3.2 ให้การเรียนรู้ (Learning) และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร พ.ศ.2560-2564 แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร พ.ศ.2560-2564

5.3.3 รับฟังให้ข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์และปรับปรุงแก้ไขแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร พ.ศ.2560-2564 ฉบับสมบูรณ์

6. การวิจัย

6.1 ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2556-2559

6.1.1 จุดแข็ง (Strength: S)

1)บุคลากรสำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และเชี่ยวชาญในการจัดทำหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทำให้การพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2)ผู้บริหารสำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2559 เพื่อปรับปรุงให้การพัฒนาบุคลากรมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

3)โครงสร้างอำนาจหน้าที่กรมสอบสวนคดีพิเศษในการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดไว้ชัดเจน โดยกำหนดให้สำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษสามารถดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร 4 ปี และดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาที่ได้กำหนดไว้

4) บุคลากรในสำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษมีการทำงานเป็นทีมทำให้มีการ

ประชาสัมพันธ์หลักสูตรการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ารับการฝึกอบรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5)หลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา ได้แก่ หลักสูตรพนักงานสอบสวนคดีพิเศษและหลักสูตรเจ้าหน้าที่คดีพิเศษ

6.1.2 จุดอ่อน (Weakness: W)

1)บุคลากรในสำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษ ยังขาดการพัฒนาความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมืออาชีพ ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรจากพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้

2)สื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอและทันสมัยทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้

3)สถานที่ฝึกอบรมยังไม่เพียงพอทำให้ต้องใช้สถานที่ฝึกอบรมจากส่วนราชการอื่นหรือสถาบันการศึกษาส่งผลทำให้ไม่สะดวกในการเดินทางเข้ารับการอบรม

4)บุคลากรในสำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษ มีการโยกย้ายบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร

5)นโยบายการพัฒนาบุคลากรยังไม่ชัดเจนในการนำหลักการบริหารโดยยึดหลักสมรรถนะมาใช้ในการจัดหาคู่มือ การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการบริหารค่าตอบแทน

6.1.3 โอกาส (Opportunity: O)

1)กฎระเบียบในการฝึกอบรมของกรมสอบสวนคดีพิเศษมีความชัดเจนทำให้สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้อย่างจริงจัง โดยกำหนดให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาของบุคลากรในกรมสอบสวนคดีพิเศษ

2)สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรมีจำนวนมาก ทำให้กรมสอบสวนคดีพิเศษสามารถส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาในลักษณะของ MOU และ Outsourcing ได้

3)บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษในฐานะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ระดับปริญญาโทเป็นส่วนใหญ่ทำให้มีการจัดทำหลักสูตรและออกแบบการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับคุณวุฒิการศึกษาที่เหมือนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4)ผู้บริหารระดับสูงได้แก่อธิบดี รองอธิบดี ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

5)บุคลากรของกรมสอบสวนคดีพิเศษมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการเป็นวิทยากรงานสืบสวนสอบสวนทำให้มีการฝึกอบรมด้านการสืบสวนสอบสวนประสบความสำเร็จ

6.1.4 สิ่งคุกคาม (Threat: T)

1)ระบบอุปถัมภ์ในการจัดหามูลค่าบางส่วนส่งผลทำให้บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษมาจากหลากหลายวิชาชีพทำให้บุคลากรบางส่วนยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในงานคดี จึงต้องจัดทำหลักสูตรเฉพาะในการพัฒนาสมรรถนะด้านงานคดี

2)ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่สนใจและไม่เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องทำให้บรรยากาศฝึกอบรมไม่น่าสนใจเกิดความเบื่อหน่ายในการฝึกอบรม

3)วิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมีการปรับเปลี่ยนกะทันหันทำให้ต้องมีการจัดหาวิทยากรแทนซึ่งส่งผลการพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จ

4)หัวหน้าหน่วยงานกรมสอบสวนคดีพิเศษพิจารณาส่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ารับการอบรมโดยมีคุณสมบัติไม่ตรงกับหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้

5)Technology และ

Innovation ด้านการปฏิบัติและด้านการสืบสวนสอบสวน มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ ยังไม่สามารถพัฒนาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6.2 ผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 มีดังนี้

6.2.1 วิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร

(Vision: V) บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษที่มีสมรรถนะมาตรฐานระดับสากล ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

6.2.2 พันธกิจการพัฒนาบุคลากร

(Mission: M)

M₁ จัดฝึกอบรมให้กับ

บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ

M₂ สนับสนุนการจัดทาคความรู้

ให้กับบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ

M₃ เกื้อหนุนการพัฒนา

ตนเองให้กับบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ

M₄ ส่งเสริมการศึกษาให้กับ

บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ

6.2.3 เป้าประสงค์การพัฒนาบุคลากร

(Goal: G)

G₁ บุคลากรสืบสวนสอบสวน

คดีพิเศษมีสมรรถนะมาตรฐานระดับสากล

G₂ บุคลากรสืบสวนสอบสวน

คดีพิเศษมีการประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติงานที่ผลสัมฤทธิ์สูง

G₃ บุคลากรสืบสวนสอบสวน

คดีพิเศษมีความรอบรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

G₄ บุคลากรสืบสวนสอบสวน

คดีพิเศษมีความรอบรู้เชิงวิชาการ วิชาชีพและคุณธรรม

6.2.4 ค่านิยมหลักการพัฒนาบุคลากร

(Core Value: CV) เกียรติศักดิ์ เชี่ยวชาญ ซื่อสัตย์

6.2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic

Issues: SI)

๑ ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

บุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 = SI₁

1)กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 = SI_{1.1}

2)กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 = SI_{1.2}

๑ ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

บุคลากรในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 = SI₂

1)กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 = SI_{2.1}

๑ ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

บุคลากรในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 = SI₃

1)กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 = SI_{3.1}

๑ ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

บุคลากรในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 = SI₄

1)กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 = SI_{4.1}

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (SI₁): จัดฝึกอบรมให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษให้มีสมรรถนะมาตรฐานระดับสากล
กลยุทธ์ SI₁₁ ฝึกอบรมให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระดับสากลตามหลักสมรรถนะ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)	ค่าเป้าหมาย(Target: T)					โครงการริเริ่ม(Initiative Project: IP)
		2560	2561	2562	2563	2564	
เพื่อฝึกอบรมให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระดับสากลตามหลักสมรรถนะ	จำนวนโครงการที่ฝึกอบรม			1	2	2	IP ₁ :โครงการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) IP ₂ : โครงการฝึกอบรมบุคลากรตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) IP ₃ : โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency) IP ₄ : โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency) IP ₅ : โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency)

กลยุทธ์ SI₁₂ ฝึกอบรมให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ ให้มีสมรรถนะในการดำเนินคดีตามมาตรฐานระดับสากล

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)	ค่าเป้าหมาย(Target: T)					โครงการริเริ่ม(Initiative Project: IP)
		2560	2561	2562	2563	2564	
เพื่อฝึกอบรมให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษมีความสามารถในการดำเนินคดีตามมาตรฐานระดับสากล	จำนวนโครงการฝึกอบรม					1	IP ₁ : โครงการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศในงานสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (SI₂): ส่งเสริมการศึกษาให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษให้มีความรอบรู้เชิงวิชาการวิชาชีพ

และคุณธรรม

กลยุทธ์ SI₂₁ ส่งเสริมให้บุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)	ค่าเป้าหมาย(Target: T)					โครงการริเริ่ม(Initiative Project: IP)
		2560	2561	2562	2563	2564	
เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	จำนวนโครงการส่งเสริมการศึกษา				1	1	IP ₁ : โครงการการศึกษาต่างประเทศ-หลักสูตรคดีปราบปราม AFP (ออสเตอร์เลีย) และ FBI

							(อเมริกา) -หลักสูตรตามทุน ก.พ. IP ₂ : โครงการศึกษาในประเทศ -หลักสูตรการศึกษานิติน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ -หลักสูตรการเรียนทางไกล
--	--	--	--	--	--	--	--

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (SI₃): สนับสนุนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษให้มีการประยุกต์
ความรู้สู่

การปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

กลยุทธ์ SI_{3.1} จัดกิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้ให้มีการประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)	ค่าเป้าหมาย(Target: T)					โครงการริเริ่ม(Initiative Project: IP)
		2560	2561	2562	2563	2564	
เพื่ อ จั ด กิ จ ก ร ร ม สนับสนุนการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติงาน ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง	จำนวนโครงการการ จัดการความรู้			2	3	2	IP ₁ : โครงการพัฒนาคลังความรู้ IP ₂ : โครงการส่งเสริมวิทยากรการ เรียนรู้ใน DSI IP ₃ :โครงการศึกษาดูงาน Best Practice สู่การประยุกต์ใช้ IP ₄ : โครงการวิทยากรตัวคูณ IP ₅ : โครงการพี่สอนน้อง IP ₆ : โครงการถอดบทเรียน : กรณีศึกษา การดำเนินคดีพิเศษที่ประสบ ความสำเร็จ IP ₇ : โครงการเสวนาแลกเปลี่ยน เรียนรู้: สภากาแฟ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 (SI₄): เกื้อหนุนการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษให้มีความรู้ทันต่อ
การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ SI_{4.1} เกื้อหนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มีความรอบรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

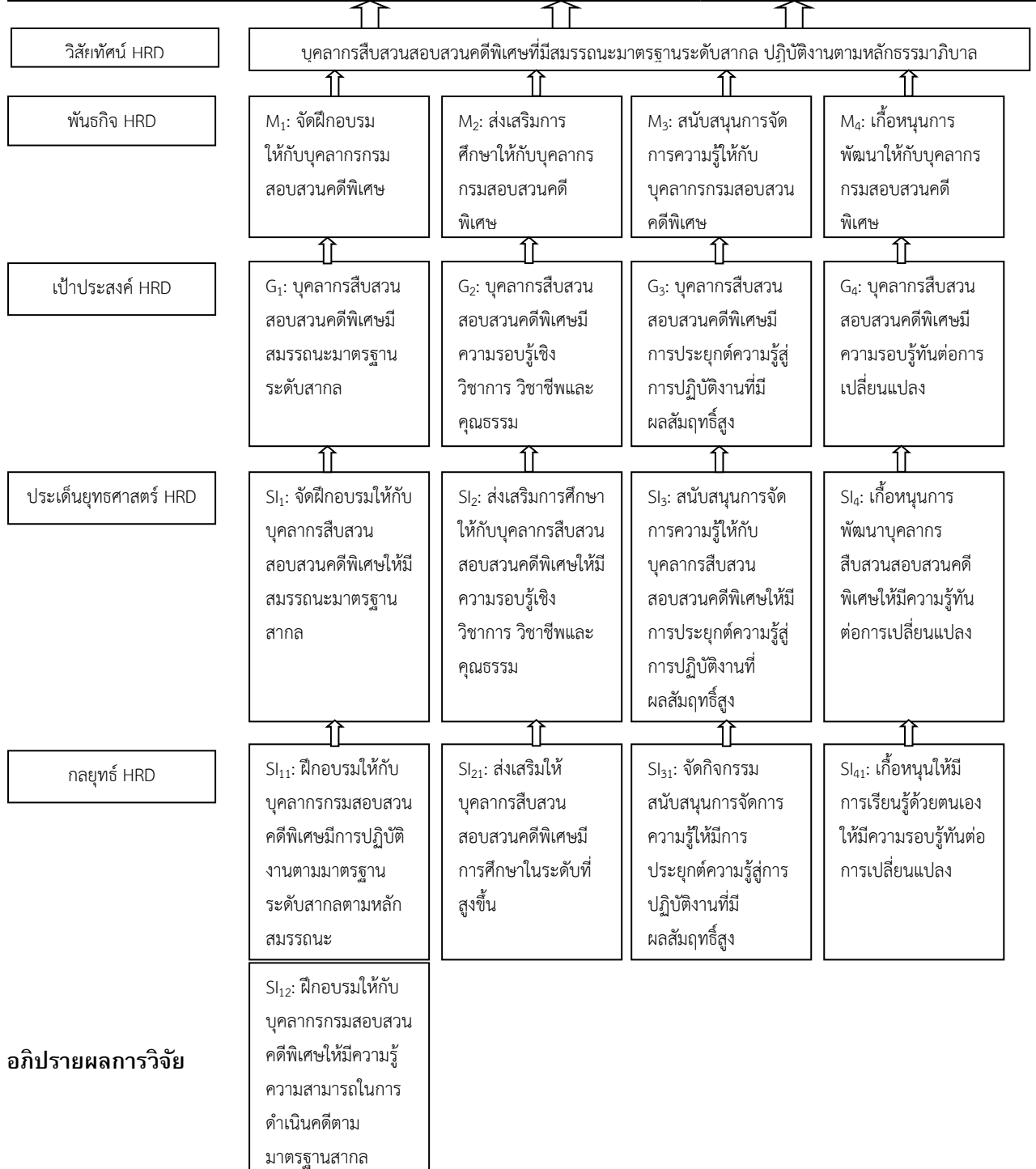
วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)	ค่าเป้าหมาย(Target: T)					โครงการริเริ่ม(Initiative Project: IP)
		2560	2561	2562	2563	2564	
เพื่ อ จั ด กิ จ ก ร ร ม เกื้อหนุนการพัฒนา ตนเองให้กับบุคลากรให้ มีความรู้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	จำนวนโครงการ ฝึกอบรม						IP ₁ : โครงการเรียนรู้กฎหมาย ทางไกล IP ₂ : โครงการเรียนรู้ e-Learning ของ ก.พ. / ก.พ.ร. IP ₃ : โครงการเรียนรู้ด้วยหนังสือ อิเล็กทรอนิกส์(e-Book) IP ₄ : โครงการเรียนรู้ทางไกลเรียน สัมฤทธิ์บัตร มสธ.

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการป้องกัน ปราบปราม สืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ และได้รับความเชื่อมั่นในการบังคับใช้กฎหมาย”

พันธกิจ “ป้องกัน ปราบปราม สืบสวนสอบสวน และดำเนินคดีพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเป็นธรรม”

ค่านิยมร่วม “เกียรติศักดิ์ เชี่ยวชาญ ซื่อสัตย์”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการปราบปรามสืบสวน สอบสวนคดีพิเศษ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนากลไกในการป้องกันการกระทำความผิด ที่มีลักษณะเป็นคดีพิเศษ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร โดยยึด หลักธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ 1.การปราบปราม สืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล 2.การบริหารและจัดการคดีพิเศษมีมาตรฐาน (เป็นไปตามระเบียบ)	เป้าประสงค์ 1.การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วน 2.กลไกด้านบุคลากร เทคโนโลยี และระบบ งานเพื่อป้องกันการกระทำความผิด ที่มีลักษณะเป็นคดีพิเศษ	เป้าประสงค์ 1.การพัฒนาการบริหารจัดการองค์การตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Quality Award)



7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2556-2559 พบว่า มีการนำเครื่องมือการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) มาใช้โดยยึดหลักความถูกต้อง หลักความครบถ้วน และหลักความเป็นจริงที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน

7.2 ผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 พบว่ามีการนำเอาเครื่องมือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักมาใช้ มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่ม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษมีการบูรณาการสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนยุทธศาสตร์กรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 มีการนำวิธีการเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop) มาใช้ มีนวัตกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยใช้ตัวแบบหรือแบบจำลองสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ V, M, G, CV, SI, และ Strategy Map ทำให้จดจำเรียนรู้ได้ง่าย ทำให้แผนยุทธศาสตร์มีการบูรณาการ มีส่วนร่วม มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

8. ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2560-2564 มี 2 ปัจจัย

8.1 ปัจจัยวิธีการฝึกอบรมแนวใหม่ Triple Five Model

5 ทฤษฎีใหม่ New Five Theories

๑) ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข: สาระสุข สนุก ทำเป็น

๒) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม: ร่วมซักถาม ร่วมประชุม ร่วมทำ

๓) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด: คิดริเริ่ม คิดสร้างสรรค์ คิดแตกต่าง

๔) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา): จินตนาการใหม่

ความงาม บริหารกาย

๕) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกกาย วาจา ใจ): คิดดี พูดดี ปฏิบัติดี

5 หลักการใหม่ New Five Principles

๑) มุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้: เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

๒) ใช้สื่อประสม: จำ เข้าใจ นำไปใช้

๓) ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย: วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ความรู้

๔) ใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้: กระตุ้น ระวัง จูงใจ

๕) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม: บูรณาการ เอกภาพ หนึ่งเดียว

5 ขั้นตอนใหม่ New Five Steps

๑) สำรวจความต้องการตามหลักสมรรถนะ: สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง สมรรถนะนักบริหาร

๒) สร้างออกแบบหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ: เรียนรู้เพื่อการทำงานเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน เรียนรู้จากการทำโครงการ

๓) วางแผนเตรียมการฝึกอบรมให้พร้อมสรรพ: วิทยากรมืออาชีพ พิธีกรมืออาชีพ นักจัดฝึกอบรมมืออาชีพ

๔) ดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้: ความรู้ดี ทักษะเยี่ยม ทิศคณคติเชิงบวก

๕) ประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model: ปฏิบัติ เรียนรู้ พฤติกรรม ผลสัมฤทธิ์

8.2 ปัจจัยคุณภาพการบริการมาตรฐานสากลในการพัฒนา (QSS Model) กระแสการฝึกอบรมในสหพันธรัฐใหม่มุ่งสู่คุณภาพ (Quality: Q) บริการ (Service: S) มาตรฐานสากล (Standard: S) คำว่าคุณภาพ (Quality) หมายถึง ข้อกำหนดที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าในอดีตการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฉะนั้นตัวชี้วัดการฝึกอบรมจึงนับที่จำนวนโครงการที่จัดฝึกอบรม หรือจำนวนชั่วโมงที่เข้ารับการฝึกอบรม ปัจจุบันการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ ฉะนั้นตัวชี้วัดการฝึกอบรมจึงนับที่จำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้นหรือมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในระดับสมรรถนะที่ระดับ 5 (Expert) ความต้องการของลูกค้าในการฝึกอบรม คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือพัฒนาสมรรถนะการทำงานให้ดีขึ้นจะก่อให้เกิดผลผลิตขององค์กรที่มากขึ้นด้วย เช่น การอบรมพนักงาน ทำให้พนักงานขายมีความเป็นมืออาชีพด้านการขาย (พนักงานมืออาชีพ) ทำให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้น บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น

คำว่าบริการ (Service) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการฝึกอบรม ในอดีตความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการฝึกอบรม มุ่งเน้น 5 เรื่องคือ

- 1) ความพึงพอใจต่อวิทยากร
- 2) ความพึงพอใจต่อผู้จัดฝึกอบรม
- 3) ความพึงพอใจต่ออาหาร เครื่องดื่มที่พัก และห้องประชุม
- 4) ความพึงพอใจต่อสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม
- 5) ความพึงพอใจต่อเอกสารการฝึกอบรม

ในปัจจุบันความพึงพอใจของลูกค้าเน้น 3 เรื่องคือ

- 1) ความพึงพอใจผลการเรียนรู้ ก่อนการ

ฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมมีการเรียนรู้มากขึ้นเท่าใดที่เรียกว่า Learning ตามตัวแบบของ SAS Model (K = Knowledge ความรู้ A = Attitude ทักษะ) และ CAP Model (C = Cognitive Domain พุทธิพิสัย A = Affective Domain เจตคติพิสัย P = Psychomotor Domain ทักษะพิสัย)

- 2) ความพึงพอใจในผลการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม หลังการฝึกอบรมแล้วมีการนำความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีต่อการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้นเพียงใดที่เรียกว่า Behavior ตามตัวแบบ Competency Model

- 3) ความพึงพอใจผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

เมื่อบุคลากรทำงานหลังการฝึกอบรมแล้วทำให้องค์กรมีผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงานดีขึ้นตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น บริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้น องค์กรภาครัฐมีประสิทธิภาพตามพันธกิจมากขึ้น

คำว่ามาตรฐานสากล (Standard) หมายถึงเกณฑ์ขั้นต่ำที่พึงรับได้ของการฝึกอบรม ในอดีตการฝึกอบรมเป็นการจัดวิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการที่ยึดเกณฑ์มาตรฐานสากลใน 3 มาตรฐาน ได้แก่

1) มาตรฐานหลักสูตร (Curriculum Standard: CS) หลักสูตรต้องมุ่งสู่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรใน 4 ประเภท

CS₁: สมรรถนะหลัก

CS₂: สมรรถนะกลุ่มงาน

CS₃: สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

CS₄: สมรรถนะนักบริหาร

2) มาตรฐานวิทยากร (Trainer Standard: TS)

TS₁: ผู้ทรงภูมิความรู้/ประสบการณ์ในเรื่องฝึกอบรม

TS₂: ผู้ทรงภูมิความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาการฝึกอบรม

TS₃: ผู้ทรงภูมิความสามารถในการกระตุ้นใจเร้าใจ

3) มาตรฐานชุดการฝึกอบรม (Training Package Standard: TPS) ชุดฝึกอบรมมุ่งสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (e-Training Package) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

TPS₁: กำหนดเนื้อหาเป็นบท ตอน เรื่อง

TPS₂: กำหนดชื่อเรื่อง แนวคิด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

TPS₃: กำหนดกิจกรรมและแนวตอบ

TPS₄: กำหนดแบบประเมินการเรียนรู้ก่อนอบรม/หลังอบรม

การฝึกอบรมในสหสวรรคใหม่

การฝึกอบรมที่มีคุณภาพประสบความสำเร็จและเป็นที่พึงพอใจแก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เข้ารับการอบรม จะให้ความสำคัญ 3 เรื่องหลัก ดังนี้

คุณภาพ → ข้อกำหนดที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

บริการ → พึงพอใจในการเรียนรู้พฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมาตรฐานสากลมาตรฐานหลักสูตร

ฝึกอบรม → มาตรฐานวิทยากร และมาตรฐานชุด

บรรณานุกรม

Juito, Saneh (2012) "The Development Competency Personnel of Local Administration Organization" Modern Management Journal 8(2) School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University.

Juito, Saneh (2012) The New Paradigm of Human Capiton Management Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.

Juito, Saneh (2007) Competency Dictionary Transit of Thailand

Juito, Saneh (2008) Competency Dictionary Development Institute Community Reference/Bibliography

Strategic Plan of Department of Special Investigation (B.E.2560-2564)

Strategic Human Resource Management of Department of Special Investigation (B.E.2560-2564)

Strategic Human Resource Management of Department of Special Investigation (B.E.2556-2559)

Juito, Saneh (2015) System Training Triple Five

Model Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.

Juito, Saneh (2016) Innovation Management Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.

Juito, Saneh (2013) "Triple H Organization: New Model of Local Administration Organization for Excellencd" Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.

Juito, Saneh (2014) New Organization: High Competency Organization Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.

Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave (2001) The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2004) Strategy Maps Boston: Harvard Business School Press

Shermon, Ganesh. (2004) Competency Bases HRM New York: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited