

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ

จุไรพร ปิยะพันธุ์
กรมสอบสวนคดีพิเศษ

กรมสอบสวนคดีพิเศษเป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการป้องกัน การปราบปราม การสืบสวน และการสอบสวนคดีพิเศษที่ต้องดำเนินการสืบสวนและสอบสวนโดยใช้วิธีการพิเศษ ตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547 และดำเนินคดีความผิดทางอาญาตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547 และที่กำหนดเพิ่มเติมในกฎกระทรวง ก่อตั้งครั้งแรกในปี พ.ศ. 2545 นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 16 ปี

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการป้องกันปราบปราม สืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ และได้รับความเชื่อมั่นในการบังคับใช้กฎหมาย ด้วยความเป็นธรรม”

พันธกิจ (Mission) “ป้องกัน ปราบปราม สืบสวนสอบสวน และดำเนินคดีพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรม”

ค่านิยมร่วม “เกียรติศักดิ์ เชี่ยวชาญ ซื่อสัตย์” มีกรอบอัตรากำลังรวม (ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมาบริการ) จำนวน 1,559 อัตรา ซึ่งเป็นอัตรากำลังข้าราชการรวมจำนวน 1,181 อัตรา ในจำนวนนี้มีข้าราชการสายงานหลัก คือพนักงานสอบสวนคดีพิเศษและเจ้าหน้าที่คดีพิเศษ

คิดเป็นร้อยละ 87 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด และคิดเป็นร้อยละ 66 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ซึ่งต้องมีคุณสมบัติด้านกฎหมายและสาขาอื่นและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่กำหนดตาม พ.ร.บ. การสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2547 ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานการสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษซึ่งในการปฏิบัติภารกิจของงานด้านคดีพิเศษต้องการความเป็นสหวิชาชีพจึงสรรหาข้าราชการ โดยการรับโอนมาจากสังกัดส่วนราชการอื่นเป็นส่วนใหญ่ทำให้เกิดผลกระทบกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับข้าราชการที่รับโอนมาในระยะแรกของการจัดตั้งกรมมีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้าน และเฉพาะตัวสูงมาก กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการ และการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลังยังไม่สามารถทดแทนกันได้ทันที ซึ่งอาจส่งผลกระทบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

การนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมหลักสูตร HR Unit ของวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล ในโครงการทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดขึ้นครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้รับความรู้และประสบการณ์จากการอบรมและการศึกษาดูงานหน่วยงานภาครัฐ & ภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสอบสวนคดีพิเศษและข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสอบสวนคดีพิเศษได้ ดังนี้

1. หัวข้อ “การเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน” (ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร) แนวคิดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการได้มาซึ่งความรู้และทักษะ การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำให้แก้ปัญหาเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นได้ และการเรียนรู้ที่สร้างความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งทำให้สามารถเผชิญหรือแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ สำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึงการบังเกิดผลที่มีประสิทธิภาพจากการทำงานทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์กร ตัวแบบการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานนำไปสู่การสร้างการเรียนรู้ 2) กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการเป็นกระบวนการปรับปรุงในระดับกลุ่มขององค์กรอย่างมีแผน 3) การสร้างเงื่อนไขหรือสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน 4) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต้องติดตามและตรวจสอบแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. หัวข้อ “ระบบการบริหารผลงาน (PMS)” (อ.ดร.จตุรงค์ นภาพร)

ความแตกต่างระหว่าง PA, PM, PMS และ SPMS

PA (Performanace Appraiasl) คือ การประเมินผลงานของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชา ตัวเอง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ใต้บังคับบัญชา

PM (Performanace Management) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานรวมถึงการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและโอกาสในการพัฒนา เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

PMS (Performanace Management System) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ อุปสรรคของการนำ PMS มาใช้คือ ฝ่าย HR ขาดทีมงานที่ดูแลรับผิดชอบ PMS โดยตรงโดยพนักงานด้าน HR ทำงานทุกอย่างตั้งแต่ สรรหาและคัดเลือก ฝึกอบรมพัฒนา จ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการ และงานพนักงานสัมพันธ์ รวมถึงงานประเมินผลงาน ไม่มีการแยกพนักงานให้ชัดเจนว่าใครดูแล PMS หรือ ฝ่าย HR อาจขาดความรู้ว่า PMS แตกต่างจาก PA และ PM อย่างไร อีกประการหนึ่งคือองค์การไม่มีงบประมาณที่จะใช้ในการจัดการ PMS และสำหรับการสื่อสารให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของ PMS

SPMS (Strategic Performanace Management System) คือการดำเนินการตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวางระบบการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การรวมถึงการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลงานเข้ากับระบบงานอื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารบุคลากรในด้านอื่น ๆ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เป็นภาพใหญ่และระบบใหญ่ขององค์การ

3. การศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) มหาวิทยาลัยชิบะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ที่มีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา เรียกว่า “SULA” Super

university Learning Administrator ช่วยในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียน ทุนการศึกษา การศึกษาต่อต่างประเทศ การวางแผนชีวิต และการประกอบอาชีพ สำหรับการพัฒนาศักยภาพที่อยู่ในระบบ SULA เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาได้นั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องกล่าวคือ มหาวิทยาลัยฯ จะสนับสนุนบุคลากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสูงที่อยู่ในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสนับสนุนการเรียนต่างประเทศ มีการอบรมให้เกิดทักษะพิเศษ รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

4. การศึกษาดูงานบริษัท อีออน จำกัด (AEON) โดยมีแนวคิดพื้นฐานการบริหาร คือ “การแสวงหาความสุข ให้ความเคารพในความเป็นมนุษย์ และอุทิศตนเพื่อชุมชนท้องถิ่น โดยมีลูกค้าเป็นหลัก” ใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประการ 1) Fairness ความยุติธรรม 2) Ability Development การพัฒนาความสามารถ 3) Openness to Change การเปิดโอกาสรับความเปลี่ยนแปลง 4) Rationality การบริหารอย่างมีเหตุผล 5) Respect การให้ความเคารพ

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ประเด็น

- **ค่านิยมหลักและเจตนารมณ์ของอีออน**
- **ค้นหาและพัฒนา Talent**
- **รักษาไว้ซึ่ง Talent ให้บริหารงานธุรกิจใจในเครือ**

การรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม Talent โดยการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาตนเอง ตกแต่งความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และ 10% ของเงินเดือนนำไปลงทุนพัฒนาตนเอง

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- Aeon Business School (ABS) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าร่วม แบ่งเป็น 3 ระดับ Junior (ระดับต้น) คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง Middle (ระดับกลาง) โปรแกรมการบริหารจัดการสำหรับระดับต้น และ Senior (ระดับอาวุโส) Aeon DNA University การพัฒนาทักษะบัญชี ธุรกิจออนไลน์ โปรแกรมการฝึกอบรมทักษะพื้นฐานด้านการบริหารจัดการออนไลน์
- New Business Creation Programme เพื่อค้นหานวัตกรรม โดยมอบหมายให้ Talent คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง
- การอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย
- การประสานความร่วมมือกับสังคม โดยได้ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทั้งชุมชนท้องถิ่นและมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นความร่วมมือด้านการศึกษา การฝึกงาน และการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR)
- การสร้างกลไกการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนา ให้พนักงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประกอบด้วยโปรแกรมต่าง ๆ ดังนี้ การแนะนำหนังสือที่น่าอ่าน การมีส่วนร่วมโดยความสมัครใจ/การสั่งการ/แรงจูงใจ ทัศนศึกษา ผู้มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะก่อนและหลังการมอบหมายงาน

การสอนภายในองค์กรที่ปรึกษา การบรรยายการสังเกต การจัดกิจกรรม การนำเสนอรายงานและผลสำเร็จของบริษัทในเครือ

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยเทคโนโลยี บริษัทได้เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ศัพท์บัญญัติภายในเครือบริษัท จดหมายข่าว และหนังสือเกี่ยวกับบริษัท ผ่าน E - book ซึ่งทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารแพร่หลายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมสอบสวนคดีพิเศษ

จากสถานภาพของกรมสอบสวนคดีพิเศษพบว่าสิ่งที่ท้าทายและต้องเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรตามที่กล่าวข้างต้นที่เกิดจากการที่ข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมาก กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการ และการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลัง ยังไม่สามารถทดแทนกันได้ที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต ประกอบกับช่วงยุทธศาสตร์กรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2560 - 2564 กรมสอบสวนคดีพิเศษดำเนินกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ตามแผนการสร้างความรู้ความผูกพันบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2560 - 2564 ภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสอบสวนคดีพิเศษ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ได้ดำเนินการสำรวจกลุ่มข้าราชการอายุ 31 - 40 ปี และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เพื่อหาความต้องการและความจำเป็นในการรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากข้าราชการกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่ต้อง

อยู่กับหน่วยงานไม่น้อยกว่า 20 ปี และมีความสามารถในการสร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน

ข้าพเจ้าจึงขอเสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมสอบสวนคดีพิเศษโดยการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลัง ให้ทันกับการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มอายุ 31 - 40 ปี และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่ม Talent ของกรมสอบสวนคดีพิเศษเพื่อทดแทนกลุ่มข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมากในการสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษที่กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการ โดยสร้างกระบวนการการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ตามหลักวิชาการของ ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร และระบบการบริหารผลงาน (PMS) ตามหลักวิชาการของ อ.ดร.จตุรงค์ นภาธร เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวสามารถพัฒนาทักษะและประสบการณ์อย่างเป็นระบบ ผนวกกับนำรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีออน จำกัด (AEON) ในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม Talent โดยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามระบบ PMS และนำผลงานไปประกอบเป็นคุณสมบัติตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่กรมสอบสวนคดีพิเศษกำหนด ให้การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งแต่ละระดับต้องประกอบด้วย 2 ส่วนคือ อายุการครองตำแหน่งและสัดส่วนผลงาน

2. การสร้างระบบการสอนงานโดยคัดเลือกข้าราชการผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมากในการสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษที่กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการเป็นผู้สอนงาน และคัดเลือกข้าราชการกลุ่ม talent เป็นผู้ถูกสอนงาน เพื่อให้สามารถมีบุคลากรที่สามารถทดแทนกันได้ ตามกลไกการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ของบริษัท อีออน จำกัด (AEON)

3. การสร้างฝ่าย HR ให้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ PMS โดยตรงตามหลักวิชาการของ อ.ดร.จตุรงค์ นภาธร โดยเสนอให้กรมสอบสวนคดีพิเศษจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งผู้รับผิดชอบ PMS อบรมเรียนรู้ระบบ PMS และการเป็น coach ให้กับผู้บังคับบัญชาในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ และจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดการสื่อสารให้ข้าราชการทุกระดับทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของระบบ PMS นอกจากนี้ควรจะสนับสนุนบุคลากรฝ่าย HR ผู้มีศักยภาพสูงให้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาเหมือนระบบ SULA ของมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University)

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อเสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมสอบสวนคดีพิเศษดังกล่าวจะสามารถพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลังและกลุ่ม Talant ทดแทนให้ทันกับการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรฝ่าย HR ของกรมสอบสวนคดีพิเศษให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ อันจะส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของกรมสอบสวนคดีพิเศษมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น