

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งแข่งขันและวัดกันที่ความเร็ว ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับคนทำงาน คนที่มีความรู้มากจะสามารถใช้ความรู้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าคนที่มีความรู้น้อย แต่ในองค์กรที่มีความรู้มากอาจไม่สามารถใช้ความรู้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ เนื่องจากความรู้ที่มีมากอาจอยู่กระจัดกระจายในหลายรูปแบบ ทั้งที่อยู่ในตัวคน หนังสือ สิ่งพิมพ์ แผ่น CD หรืออื่น ๆ หากองค์กรใดมีความรู้มากและสามารถบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การเก็บรวบรวมความรู้ การค้นหา การใช้ความรู้จะทำให้สะดวกรวดเร็ว ทำให้ช่วยลดระยะเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานหรือสามารถแข่งขันได้ดี ดังนั้น การจัดการความรู้ และการบริหารจัดการความจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน

#### 2.1 ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

##### 1) ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ใน

คนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

## 2) ระดับของความรู้

หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

4. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

### 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้ เกิดความรู้ และปัญญาในที่สุด<sup>1</sup>

คณะนักวิชาการจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ศึกษาแนวคิดและความหมาย จากหลายแหล่ง ซึ่งได้รวบรวมและนำเสนอไว้ในหนังสือชื่อ การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ เป็นต้น<sup>2</sup>

การศึกษาเรื่องของการจัดการความรู้ ควรศึกษาทั้งสองส่วนคือส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และส่วนที่เป็นผลจากการนำแนวคิด ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

วงการจัดการความรู้ในภาคปฏิบัติที่มักนิยมกล่าวถึงคือวงการจัดการความรู้ของบริษัท รอยัล ดัชท์ เซล, บริษัท โนเกีย และบริษัท ซีร็อก คอปอเรชั่น ซึ่งมีการเสนอว่าควรประกอบไปด้วย สามส่วนคือ

1) วงจรการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม, การ สื่อสาร, กระบวนการและเครื่องมือ, การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย ให้รางวัล

2) การพัฒนาและรักษาปัจจัยเอื้อในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์กร, เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้, การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

<sup>1</sup> สืบค้นเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2554. จาก <http://th.wikipedia.org>

<sup>2</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547. (อ้างใน วารสารบริหารงานสาธารณสุข, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2550, 30 - 38).

3) กระบวนการความรู้ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การวัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้

จากการสำรวจเว็บไซต์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอ้างอิงเพื่อตรวจสอบรายชื่อนักวิชาการที่มีการอ้างอิงซ้ำ และตามไปสืบค้นเพื่อศึกษาแนวคิดหลักของนักวิชาการดังกล่าว มีแนวคิดสำคัญอันเป็นฐานที่มาของแนวคิดในการจัดการความรู้ และพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหของสำนักงานคดีอาเขตคดีได้ ดังนี้

1) คริส อภิริส (Chris Argyris) ผู้นำเสนอแนวคิดการเรียนรู้สองชั้น (Double Loop Learning)

2) คณะวิจัยของสหภาพยุโรป โดยมีนักวิจัยที่สำคัญ เช่น กัส สไครเบอร์ (Guus Schreiber) ฮันส์ อักเคอร์มานส์ (Hans Akkermans) อัน โจ อันเจเวียร์เดน (Anjo Anjewierden) ได้ร่วมกันเสนอแนวคิดในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมาก ๆ ไปสู่ระบบการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (CommonKADS) เพื่อนำไปสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเป็นรูปธรรมอย่างมาก โดยในการศึกษานี้จะได้นำแนวทางของ CommonKADS มาวิเคราะห์

### 2.1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบวงคู่ (Double-Loop Learning)

Chris Argyris ได้อธิบายกระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ในการปรับตัวให้อยู่รอดได้ในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมองค์กรที่ยึดหลักการป้อนกลับ (Feedback) เป็นการปรับตัวทั้ง 2 ระดับ คือ วงแรกเป็นการปรับวิธีการทำงานภายในองค์กร และวงที่สอง เป็นการปรับวิธีการปกครองคนภายในองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้

#### 1) การเรียนรู้ขององค์กร

แนวทางแรก เน้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวทางที่สอง เน้นการอธิบายพฤติกรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

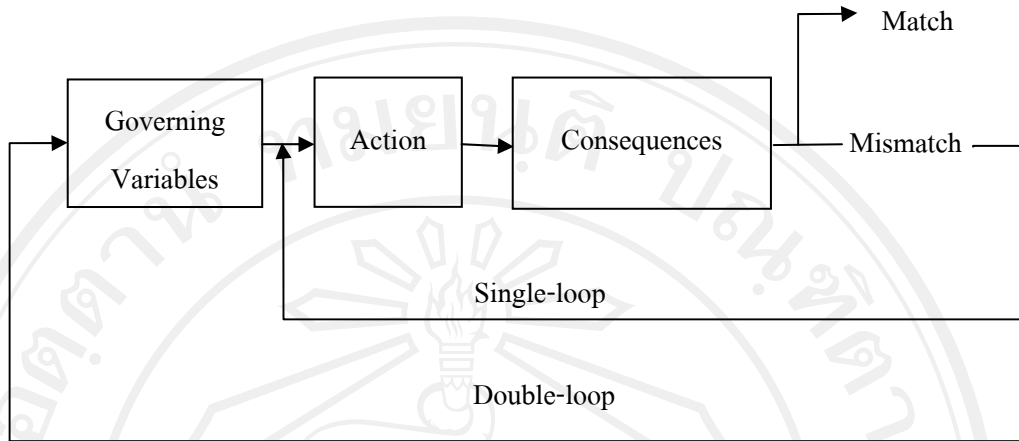
โดยทั้งสองแนวทางมีจุดร่วม คือ การทำให้องค์กรอยากเรียนรู้ (Desirable) หรือความต้องการเพิ่มผลผลิต (Productive) ขององค์กร

## 2) การเรียนรู้แบบวงคู่

Chris Argyris ได้สังเกตกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแล้วพบว่า เมื่อองค์กรไม่ได้ผลงานตามที่ต้องการ มักเรียนรู้ในการปรับปรุงการทำงาน และมีการพัฒนาโครงสร้างองค์กร แบ่งหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร และพัฒนาขั้นตอนมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งในระยะยาวพบว่าบุคลากรมีการทำงานผิดพลาดเอง (Human Error) และต่อต้านการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรติดยึดกับงานหรือหน้าที่ประจำที่ได้รับมอบหมาย เรียกว่า ติดยึดกับงานประจำ (Defensive Routine) ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยอาจจะอ้างว่าผิดพลาดแล้วใครจะรับผิดชอบ หรือ ไม่ใช่หน้าที่ จะทำไปทำไมปัจจุบันก็ได้อยู่แล้ว Chris Argyris เรียกองค์กรที่มีลักษณะแบบนี้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบ Single-Loop Learning หรือการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว ซึ่งจะเน้นการพัฒนาวิธีหรือทฤษฎีในการทำงาน (Theory of Action) หรือ ความรู้ในการทำงานว่า ทำอย่างไร (Know-How) โดยมุ่งเน้นปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคำสั่งปฏิบัติงาน (Working Instruction) สายการบังคับบัญชา (Organization Structure) กระบวนการทำงาน (Working Procedure) การกำหนดตำแหน่งงาน (Job) คำอธิบายลักษณะตำแหน่งงาน (Job Description) การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรในตำแหน่งงาน (Job Specification) และเส้นทางความก้าวหน้า

บุคลากรในองค์กรลักษณะนี้ จะไม่ยอมสอนหรือถ่ายทอดความรู้ในงานให้ผู้อื่น และจะเก็บประสบการณ์ไว้ส่วนตัว เพื่อป้องกันการเสียอำนาจหรือหมดความสำคัญในงาน มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ทำให้ขาดความไว้วางใจกัน ไม่ช่วยเหลือกันในการทำงาน

Chris Argyris จึงเสนอว่าองค์กรควรมีการเรียนรู้แบบ Double-Loop Learning หรือการเรียนรู้แบบวงคู่ ซึ่งมุ่งพัฒนาทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ (Theory in use) ถึงความรู้ในสาเหตุว่าเพราะอะไร (Know-Why) องค์กร ไม่ได้ปรับเฉพาะวิธีการทำงานแต่ปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือตัวแปรในการปกครองคน (Governing Variable) เพื่อแก้ไขพฤติกรรมติดยึดกับงานประจำ ละลายพฤติกรรมที่เข็นชาต่อกัน (Ice Breaking) พร้อมเรียนรู้ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม ดังแสดงในรูป 2.1 การเรียนรู้แบบวงคู่



รูป 2.1 การเรียนรู้แบบวงคู่

(Argyris, On Organizational Learning, 1999)

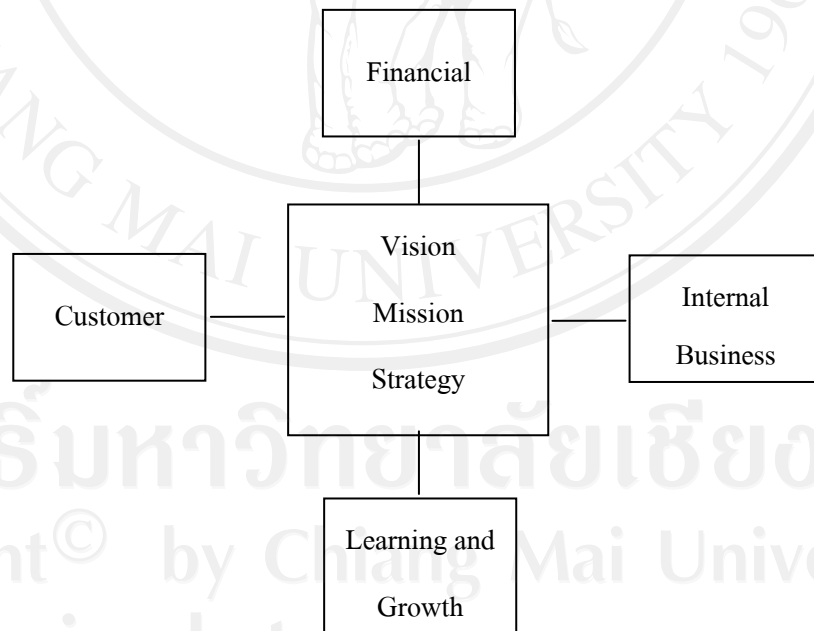
จากรูป 2.1 การเรียนรู้แบบวงคู่ แสดงให้เห็นถึงการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งผลลัพธ์ (Consequences) อาจตรง (Match) กับความคาดหวังขององค์กร ก็จะทำงานตามวิธีการเดิม แต่ถ้าไม่ตรงตามความคาดหวัง (Mismatch) องค์กรเรียนรู้แบบวงเดี่ยว (Single-Loop Learning) จะพยายามปรับเฉพาะวิธีทำงานต่าง ๆ

การเรียนรู้แบบวงเดี่ยว เป็นการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงวิธีทำงานประจำให้ได้ผลตามที่คาดหวังหรือพัฒนาความรู้ว่าจะทำงานได้สำเร็จได้อย่างไร ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ระดับปฏิบัติการ (Operational Knowledge) เพื่อการผลิตหรือการบริการ

แต่ในกรณีขององค์กรการเรียนรู้แบบวงคู่ (Double-Loop Learning) นอกจากจะเรียนรู้เพื่อปรับการทำงานแล้วยังสามารถเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตัวแปรในการควบคุมภายในองค์กร (Governing Variable) ที่ส่งผลให้คนในองค์กรปรับตัว องค์กรจะเพิ่มการเรียนรู้ในระดับองค์กรถึงเหตุและผลต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้องค์กรทำงานได้ผล หรือไม่ได้ผล รู้ว่าทำไม (Know-Why) โดยเฉพาะผลจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารปรับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร สารสนเทศ หรือสร้างและประเมินตัวชี้วัด เพื่อแก้ไขปรับปรุงพัฒนาคนในองค์กรให้เรียนรู้ การสร้างกลยุทธ์ คิดงานใหม่ ๆ หรือวิธีการพัฒนาใหม่ ๆ ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Knowledge)

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้ร่วมกันคิดค้นชุดเครื่องมือในทางปฏิบัติสำหรับสร้างการเรียนรู้แบบวงจรคู่ภายในองค์กร ซึ่งจะมุ่งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อทำงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ โดยเน้นวิธีการวัดสมรรถนะองค์กร (Performance Measurement) ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัด เพื่อควบคุมพฤติกรรมคนในองค์กร ใช้ตัวชี้วัดและเป้าหมายป้อนกลับเพื่อตอบโจทย์การทำงาน หรือแก้ปัญหาในมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ดังแสดงในรูป 2.2 กรอบแนวคิดของคุณค้ำนี้ และทำการป้อนกลับขององค์กรวงจรคู่ (Double-Loop Learning Feedback)

คุณค้ำนี้ (Balanced Scorecard) มีหลักการสำคัญคือ องค์กรต้องปรับตัวและสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อรักษาสมดุลทั้งด้านการเงิน ความถึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ การเรียนรู้ของคนในองค์กร และการเติบโตขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังแสดงในรูป 2.2 กรอบแนวคิดของคุณค้ำนี้



รูป 2.2 กรอบแนวคิดของคุณค้ำนี้

### 3) การสร้างดุลดัชนี

ชุดเครื่องมือในการสร้างดุลดัชนีขององค์กร มีส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่

1. แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) เป็นแผนที่สำหรับกำหนดบริบทยุทธศาสตร์และความสัมพันธ์เหตุและผลระหว่างบริบทยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. ดุลดัชนีขององค์กร (Corporate Balanced Scorecard) เป็นตารางแสดงรายละเอียดแต่ละบริบทกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measurement) เป้าหมาย (Target) และความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในบริบทยุทธศาสตร์นั้น วิเคราะห์ระยะห่างระหว่างค่าตัวชี้วัดในปัจจุบันกับเป้าหมายและหาวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
3. ดุลดัชนีของหน่วยยุทธศาสตร์ (Strategic Business Units Scorecard) สำหรับกระจายเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในดุลดัชนีขององค์กร โดยรวมให้หน่วยที่รับผิดชอบ ได้แก่ หน่วยงานปฏิบัติการทางธุรกิจ (Strategic Business Units) ที่ต้องดำเนินการยุทธศาสตร์นั้น ๆ และหน่วยงานสนับสนุน (Support Unit) โดยหน่วยสนับสนุนมีหน้าที่สร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายและถ่ายทอดให้กับหน่วยปฏิบัติ

ขั้นตอนในการสร้างดุลดัชนีให้กับองค์กร ได้แก่

3.1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ อาจทำโดยวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เช่น จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น โอกาส (Opportunity) และแรงคุกคาม (Threat) นำมากำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ต่าง ๆ

3.2) สร้างแผนที่กลยุทธ์ในบริบทการเงิน ลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างบริบทยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และกำหนดน้ำหนักในแต่ละบริบท ในมุมมองต่าง ๆ เพื่อสร้างสมดุลทางธุรกิจ ซึ่งในมุมมองด้านการเงินมีความสำคัญมากที่สุดเพราะใช้เพื่อการขับเคลื่อนให้บรรลุยุทธศาสตร์ ส่วนมุมมองด้านลูกค้า ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจก็จะทำให้มีผลกระทบด้านการเงินขององค์กร ในขณะที่มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร หากขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจะส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ และจะกระทบไปถึงด้านการเงินอีกด้วย ใน



มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ถ้าบุคลากรไม่เรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้องค์กรด้อยพัฒนา อันส่งผลกระทบต่อไปถึงมุมมองดังกล่าวข้างต้นด้วย

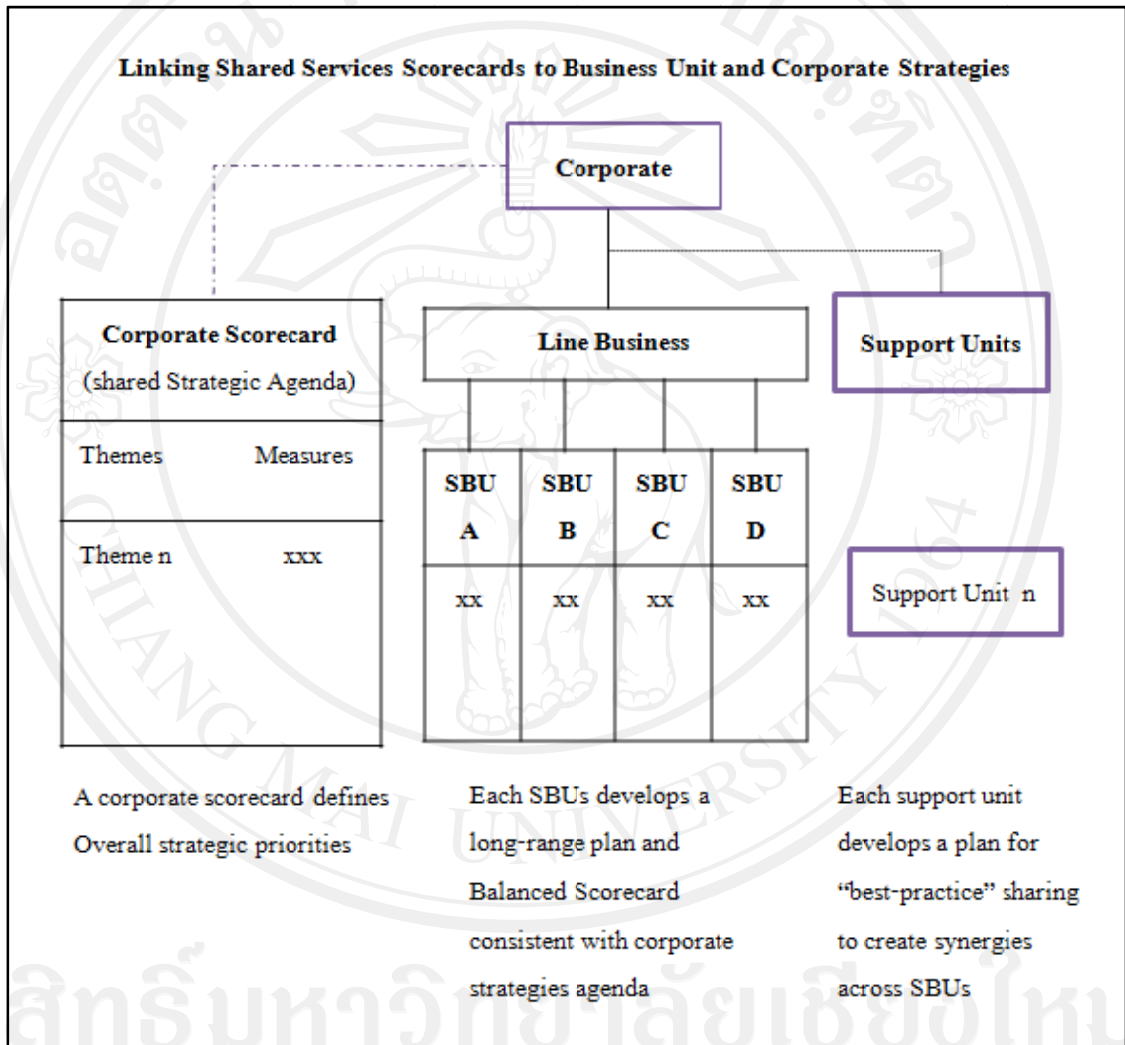
3.3) สร้างชุดดัชนีให้องค์กร ดังแสดงในรูป 2.3 ตารางชุดดัชนี โดยนำบริบทต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ไปใส่ตาราง แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategic Objective Technique) ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Strategic Measures) และสร้างสรรค์โครงการต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด โดยใช้ข้อมูลเก่าเป็นฐานคิด (Baseline Information) หรือเป็นการป้อนกลับ (Feedback) ผลลัพธ์ทางธุรกิจในบริบทต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามคาดหวัง (Mismatch) ซึ่งการสร้างสรรค์โครงการ คือ การเรียนรู้แบบวงคู่ขององค์กร บุคลากรที่มีส่วนร่วมก็จะเรียนรู้ ค้นหาวิธีการหรือเทคนิคสมัยใหม่ ๆ จากการสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือข้อมูลป้อนกลับ หรือสะท้อนจากตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ในขณะที่ระดมสมองจะเป็นการละลายพฤติกรรมการทำงานเดิม ๆ

#### Balanced Scorecard

	Strategic Themes	Strategic Objectives	Strategic Measures
<b>Financial</b>	“theme 1”  “theme 2” “theme 3”	F 11 “Objective 1”  F 12 “Objective 2”  F 1j “Objective j”	“Measure 111”  “Measure 11k”
<b>Customer</b>			
<b>Internal Business Process</b>			
<b>Learning and Growth</b>			

รูป 2.3 ตารางชุดดัชนี

(1) กระจายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น โดยการนำตัวชี้วัดในแต่ละตัวมาแบ่งเป็นเป้าหมายให้แต่ละหน่วยปฏิบัติในองค์กรนำไปดำเนินการ รวมทั้งมอบหมายให้หน่วยสนับสนุนพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด



รูป 2.4 ตารางมอบเป้าหมายตัวชี้วัด

(Kaplan, The Balanced Scorecard, 1996)

การกำหนดตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติ ดังแสดงในรูป 2.4 ตารางมอบเป้าหมายตัวชี้วัดโดยขั้นตอนแรกต้องเรียงลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดจากมากไปน้อยแล้วจึงแบ่งและกำหนดเป้าหมายย่อยให้แต่ละหน่วยตามกำลังและความเป็นไปได้ เพื่อให้องค์กรได้ผลลัพธ์รวมของเป้าหมายนั้น

โดยมีหน่วยสนับสนุน (Support Units) ให้การสนับสนุนในการสร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

แนวคิดเรื่อง Double-Loop Learning คริส อภิริส ตั้งข้อสังเกตว่า การใช้ความรู้ของพนักงานในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีกว่าการทำงานแบบลองผิด ลองดี เพราะความเสี่ยงในการที่จะไม่บรรลุผลจะมีน้อยกว่า แต่การเรียนรู้ลักษณะนี้จะมีข้อจำกัดถ้าหากไม่สามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้อยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ถ้าคนผู้มีความรู้และทักษะในการทำงานออกจากองค์กรไปเพราะเป็นการเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single Loop Learning) ผลเสียจะเกิดกับองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเรียนรู้อีกชั้นว่าทำอะไรจะทำให้มีการเรียนรู้เพื่อให้รู้ว่าคนทำงานมีและใช้ความรู้อะไรในการทำงานและจะทำให้ความรู้นั้นดำรงอยู่ในองค์กรอย่างไร<sup>3</sup>

#### 2.1.2 แนวคิดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ขององค์กร (CommonKADS)<sup>4</sup>

จากผลการวิจัยในกลุ่มสหภาพยุโรปสรุปว่าการจัดการความรู้ขององค์กรต้องพิจารณาให้รอบคอบทั้งสามระดับจากล่างสู่บน คือ ระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน และระดับองค์กร การวิเคราะห์ความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่ใช้ร่วมกันในองค์กรจึงต้องวิเคราะห์ทั้ง 3 ระดับ โดยยึดเป้าประสงค์ในการจัดการความรู้ให้บรรลุผลทั้ง 3 ระดับ คือ การพัฒนาให้คนในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person หรือ Learning Agent) การพัฒนาทีมให้เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Team) และหลาย ๆ ทีมรวมกันเป็นองค์กรก็คือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวทางของกลุ่มนี้เรียกว่า CommonKADS (Common Knowledge Analysis and Diagnosis System) เป็นวิธีการที่มีความเป็นรูปธรรมมากเพราะใช้วิธีการแยกวิเคราะห์สังเคราะห์ และจัดเป็นแบบจำลองโดยระบุองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบความรู้ (Domain) อย่างชัดเจนจนสามารถนำไปป้อนเป็นข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละช่องทางความรู้ (Web Portal) ที่ออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ

<sup>3</sup> Argyris, C. and Schon, D., Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco and London, 1974.

<sup>4</sup> Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., Hoog, R., Shadbolt, N., Van de Velde, W., and Weilinga, B., Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology, The MIT Press, 2000.

ความรู้ได้ การจัดการความรู้แบบนี้จึงเป็นวิธีการที่จับต้องได้อย่างชัดเจน สามารถแปลงความรู้แฝงในตัวบุคคลออกมาให้เป็นความรู้ชัดแจ้งได้ โดยมีขั้นตอนสำคัญรวม 4 ขั้นตอน คือ

### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ขอบเขตความรู้และเป้าหมายความรู้

โดยเริ่มวิเคราะห์ภาพรวมขององค์การตั้งแต่โครงสร้างและลักษณะสำคัญขององค์การทั้ง 3 ระดับคือระดับของค์การ ระดับทีม และระดับบุคคลโดยอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้สำหรับการปฏิบัติการประจำ และความรู้เชิงพัฒนาหรือความรู้ในการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

### ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ระดับองค์การ

เป็นการแสวงหาว่าองค์การต้องใช้ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ใดบ้าง โดยเป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์การโดยรวม การวิเคราะห์ความรู้ระดับองค์การโดยการแสวงหาคำถามมาให้ผู้บริหารองค์การตอบถือเป็นวิธีการที่นิยมใช้ ในการประเมินตนเอง แบบจำลองระดับองค์การ(Organization Model: OM)

### ขั้นที่ 3 การแสวงหาความรู้ระดับทีมหรือระดับงาน

ภายใต้ต้องการจะประกอบด้วยทีมหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งจะมีกระบวนการทำงานเป็นสองแบบคือปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่หรืองานประจำ และการปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความรู้จากงานจึงเรียกว่าแบบจำลองงาน (Task Model: TM)

### ขั้นที่ 4 การแสวงหาความรู้จากผู้ปฏิบัติงาน

ในทีมหรือในกระบวนการงาน อาจถามคำถามต่อไปนี้แล้วนำมาประมวลเป็นความรู้เป้าหมายเพื่อจะได้รวบรวมและพัฒนาให้เป็นระบบ แบบจำลองนี้จึงเป็นแบบจำลองระดับบุคคล (Agent Model: AM)

CommonKADS เป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่รวมผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่ใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาพรวมทั้งระดับองค์การ ระดับทีมหรืองาน และระดับบุคคล เมื่อได้ผล

วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวินิจฉัยแล้วจะนำไปบันทึกไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จึงถือว่าเป็นวิธีการที่แปลงความรู้ภายในบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนได้อย่างเป็นรูปธรรมมาก จึงได้นำแนวทางของ CommonKADS มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบสำนักงานอัยการสูงสุดว่าด้วยการดำเนินคดีอาญาของพนักงานอัยการ พ.ศ.2547 ข้อ 4 กำหนดว่า “สำนักงานคดีอาญา หมายความถึง สำนักงานคดีอาญา สำนักงานคดีอาญา กรุงเทพฯได้ สำนักงานคดีอาญาธนบุรี สำนักงานคดีอาญาเสพติด สำนักงานคดีเศรษฐกิจและทรัพยากร สำนักงานคดีพิเศษ สำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว สำนักงานคดีศาลแขวง สำนักงานอัยการจังหวัดมีนบุรี สำนักงาน ต่างประเทศ และสำนักงานคดีที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินคดีอาญา”

สำหรับการจัดการความรู้งานนิติกรคดีอาญา ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกทำการศึกษางาน นิติกรคดีอาญาที่เกี่ยวข้องกับคดีอาญาเสพติด เนื่องจากปัจจุบันปัญหาอาญาเสพติดได้กลับมาทวีความรุนแรง เพิ่มขึ้น เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถจับกุมตัวผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับอาญาเสพติด และนำเข้าสู่ กระบวนการยุติธรรมเป็นจำนวนมาก ผู้ศึกษาจึงต้องการให้สำนักงานคดีอาญาเสพติดมีระบบการ จัดการความรู้สำหรับงานนิติกรคดีอาญาเสพติด เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

สำนักงานคดีอาญาเสพติด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้<sup>5</sup>

(ก) รับผิดชอบการดำเนินคดีทั้งปวงอันเกี่ยวกับอาญาเสพติดให้โทษตามที่กฎหมาย กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ หรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจ พิจารณาพิพากษาของศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพฯ และศาลอาญาธนบุรี<sup>6</sup>

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ได้ยึดหรืออายัด เนื่องจากเกี่ยวเนื่องกับการ กระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยมาตรการในการปราบปรามผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับอาญาเสพติด

(ค) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

<sup>5</sup> กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2546

<sup>6</sup> กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานอัยการสูงสุด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

ส่วนราชการในสำนักงานคดีอาชญาคดี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ฝ่ายกิจการทั่วไป มีอำนาจหน้าที่

1) รับผิดชอบงานธุรการ งานสารบรรณคดี งานบริหารงานบุคคล งานเลขานุการ นักบริหาร งานงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ พัสดุ และยานพาหนะของสำนักงานคดีอาชญาคดี

2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(ข) สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาชญาคดี 1 - 7 มีอำนาจหน้าที่

1) รับผิดชอบงานสำนักงานคดีอาชญาคดีตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด

2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย”

“มาตรา 13 ในกรุงเทพมหานคร ให้พนักงานอัยการซึ่งรับราชการประจำอยู่ในราชการส่วนกลางเป็นพนักงานอัยการประจำศาลชั้นต้นทุกศาล ให้อัยการสูงสุดหรือรองอัยการสูงสุดหรืออธิบดีอัยการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่จากอัยการสูงสุดเป็นหัวหน้าในการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการประจำศาลชั้นต้นนั้น”<sup>7</sup>

“มาตรา 14 พนักงานอัยการมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) อำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ

(2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ ฯลฯ

<sup>7</sup> พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553

ในการปฏิบัติราชการของนิติกร สำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดแนวทางปฏิบัติราชการไว้ดังนี้<sup>8</sup>

“ในการดำเนินคดีอาญาพนักงานอัยการมีนิติกรเป็นผู้ช่วย โดยพนักงานอัยการสามารถมอบหมายให้นิติกรปฏิบัติงานดังนี้”

1. การตรวจสอบสำนวนเบื้องต้น เช่น ตรวจสอบเขตอำนาจ ระยะเวลาและอายุ ความ ความถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร รวมทั้งการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ว่าถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และหลักปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องหรือไม่

2. ช่วยเตรียมและรวบรวมพยานหลักฐาน โดยการประสานกับตัวความ พนักงานสอบสวน หรือพยานบุคคล รวมทั้งช่วยบันทึกถ้อยคำพยานตามคำซักถามของพนักงานอัยการ

3. จัดทำบัญชีเอกสารและบัญชีการเบิกจ่ายเงินค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในคดี

4. ช่วยร่างคำฟ้อง คำฟ้องอุทธรณ์ คำฟ้องฎีกา คำให้การ คำแก้อุทธรณ์ คำแก้ฎีกา ในคดีที่ไม่ยุ่งยาก ช่วยร่างคำร้อง คำขอ คำแถลง บัญชีระบุพยาน และหนังสือโต้ตอบในคดีรวมทั้งการแจ้งผลเกี่ยวกับคดี

5. ยื่นคำคู่ความและเอกสารต่าง ๆ ต่อศาล และฟังคำสั่งศาลเพื่อรายงานพนักงานอัยการ

6. ช่วยเหลือพนักงานอัยการในชั้นการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาล เช่น ช่วยบันทึกคำเบิกความพยานช่วยร่างรายงานการคดี คัดถ้อยคำสำนวนและคำพิพากษา เป็นต้น

7. ตรวจสอบบุคคล และเอกสาร ในการประกันตัวผู้ต้องหา”

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคดีอาญา สำนักงานอัยการสูงสุด ได้จัดสัมมนาโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินคดีอาญา (ต่อเนื่อง) กิจกรรม : เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินคดีอาญา เรื่อง “การตรวจรับสำนวน” ระหว่างวันที่ 20 – 21 มีนาคม 2553 ณ สวนนงนุชพัทยา อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยมี

<sup>8</sup> หนังสือสำนักงานอัยการสูงสุด ที่ อส 0001/ว.37 ลงวันที่ 27 เมษายน 2537 เรื่อง แนวทางในการปฏิบัติราชการของนิติกร

เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรผู้ตรวจรับสำนวน สามารถตรวจสอบสำนวนได้อย่างละเอียด ครบถ้วน ถูกต้อง และสมบูรณ์ ทำให้พนักงานอัยการสามารถวินิจฉัยคดีได้โดยไม่มีข้อขัดข้อง บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานอัยการในการอำนวยความสะดวกทางอาญา มีความรู้ และทักษะในการตรวจรับสำนวน สามารถทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์ ในการอำนวยความสะดวกทางอาญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้ผลการสรุปแนวทาง “การตรวจรับสำนวน” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ผลการสัมมนาซึ่งได้พิจารณาบททวนเรื่อง “การตรวจรับสำนวน” จากคู่มือการดำเนินคดีอาญาของพนักงานอัยการ สรุปได้เป็น 5 ข้อ ดังนี้

1. กำหนดการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอัยการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอาญา ให้ถูกต้องตามกฎหมายกระทรวงและสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคดี ได้แก่ สำนักงานคดีอาญา สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ สำนักงานคดีอาญาธนบุรี สำนักงานอัยการจังหวัด สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด สำนักงานคดีศาลแขวง สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว และสำนักงานคดีศาลสูง

2. ประเภทสำนวนที่จะต้องตรวจรับ ได้แก่ สำนวนปรากฏตัวผู้ต้องหาที่ส่งตัวมา (ส.1), สำนวนปรากฏตัวผู้ต้องหาที่ไม่ได้ส่งตัวมา (ส.2), สำนวนไม่ปรากฏตัวผู้กระทำความผิด (ส.3), สำนวนคดีเปรียบเทียบ (ส.2 ก), สำนวนชั้นสูตรพลิกศพ (ส.12), สำนวนคดีนอกราชอาณาจักร, สำนวนคดีอาญาคดีฆาตกรรม หรือวิสามัญฆาตกรรม (ส.10) และสำนวนคดีสืบพยานล่วงหน้า

3. การตรวจรับสำนวนการสอบสวนประเภทต่าง ๆ ได้แก่ สำนวนปรากฏตัวผู้ต้องหาที่ส่งตัวมา (ส.1), สำนวนปรากฏตัวผู้ต้องหาที่ไม่ได้ส่งตัวมา (ส.2), สำนวนไม่ปรากฏตัวผู้กระทำความผิด (ส.3), สำนวนคดีเปรียบเทียบ (ส.2 ก), สำนวนชั้นสูตรพลิกศพ, สำนวนคดีนอกราชอาณาจักร, สำนวนคดีฆาตกรรมหรือวิสามัญฆาตกรรม และสำนวนคดีสืบพยานล่วงหน้า ควรตรวจความถูกต้องของเอกสารสำนวนการสอบสวน

4. ปัญหาและอุปสรรคในการตรวจรับสำนวนประเภทต่าง ๆ ได้แก่ พนักงานสอบสวนส่งสำนวนผิดสำนักงานที่รับผิดชอบ, หลักฐานการร้องทุกข์ไม่ครบถ้วน, การแจ้งข้อหาแก่ผู้ต้องหาไม่ครบถ้วน, การสอบพยานเด็ก ผู้เกี่ยวข้องลงลายมือชื่อไว้ไม่ครบถ้วน, บัญชีของกลางและบัญชีทรัพย์สินต่าง ๆ ไม่ตรงกับคำให้การของผู้กล่าวหา, การคำนวณราคาทรัพย์สินตามบัญชีทรัพย์สินผิดพลาด,



พิมพ์ลายนิ้วมือผู้ต้องหาไม่ถูกต้อง, ตรวจสอบประวัติผู้ต้องหาไม่ครบถ้วน, บันทึกภาพและเสียงในคดีที่มีการสอบพยานเด็ก ไม่มีประกอบสำนวน, บันทึกภาพและเสียงในคดีที่มีการสอบพยานเด็กไม่สามารถเปิดดูได้, พนักงานสอบสวนไม่รับรองสำเนาผลฝากขัง, พนักงานสอบสวนรับรองสำเนาผลฝากขังไม่ตรงกับคำสั่งที่ศาลอนุญาต, ส่งสำนวนใกล้ครบวันฝากขัง หรือครบประกัน, เอกสารประกอบการขอประกันตัวไม่ครบถ้วน, พนักงานสอบสวนนัดผู้ต้องหามาพบเพื่อขอประกันตัวไม่ตรงต่อเวลา, ผู้ต้องหาหลายคนได้รับการประกันตัวมาไม่พร้อมกัน ทำให้ส่งสำนวนไม่ได้ และการสรุปสำนวนการสอบสวนของพนักงานสอบสวนมีความเห็นไม่ครบถ้วน

5. ข้อเสนอในการแก้ไขสภาพปัญหาบางกรณี เช่น พนักงานสอบสวนควรส่งสำนวนด้วยตนเอง, พนักงานสอบสวนควรทำหนังสือชี้แจงกรณีส่งสำนวนล่าช้า, การจะไม่รับสำนวนคดีจากพนักงานสอบสวนต้องแจ้งอัยการพิเศษฝ่าย เพื่อมีหนังสือแจ้งเหตุที่จะไม่รับสำนวนคดีนั้น, เจ้าหน้าที่ธุรการผู้ตรวจสำนวนเบื้องต้น ควรมีบันทึกแสดงการตรวจสอบไว้ว่าผลเป็นอย่างไร เพื่อให้พนักงานอัยการทราบเบื้องต้น, บันทึกการตรวจสอบเอกสารสำนวนการสอบสวน ควรจัดทำเป็นแบบฟอร์ม โดยแยกตามประเภทสำนวน, การตรวจรับสำนวนควรมีมาตรฐานเดียวกัน โดยควรมีระเบียบไว้แน่ชัด และควรจัดทำแบบฟอร์มระบุรายละเอียดในการรับสำนวน และบันทึกการตรวจสอบเอกสารสำนวนต้องสะดวกต่อการปฏิบัติงาน และใช้เป็นข้อมูลประเมินผลสัมฤทธิ์ได้

จากผลการสัมมนาข้างต้น สรุปได้ว่า “การตรวจรับสำนวน” ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคดีนั้น ๆ สำนวนที่ตรวจรับแต่ละประเภทต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง และการตรวจรับสำนวนการสอบสวนแต่ละประเภทต่าง ๆ ในสำนวนการสอบสวนจะต้องตรวจความถูกต้องของเอกสารอะไรบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดการตรวจรับสำนวนประเภทต่าง ๆ เกิดปัญหา ซึ่งเป็นข้อบกพร่องที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดเอง (Human Error)

แนวทางการป้องกันปัญหาภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ขอความร่วมมือจากพนักงานสอบสวนให้ส่งสำนวนด้วยตนเอง และกรณีพนักงานสอบสวนส่งสำนวนล่าช้าควรทำหนังสือชี้แจง

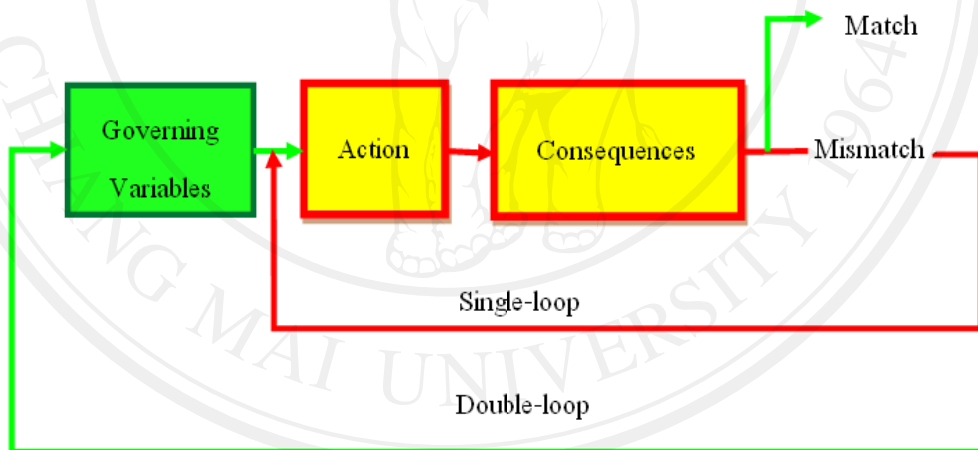
แนวทางการป้องกันปัญหาภายในที่ควรนำมาพิจารณาดำเนินการ ได้แก่

1. กรณีที่จะไม่รับสำนวนการสอบสวนจากพนักงานสอบสวนต้องให้อัยการพิเศษฝ่ายมีหนังสือแจ้งเหตุที่จะไม่รับสำนวนคดีนั้น

2. สำหรับการตรวจรับสำนวนควรมีมาตรฐานเดียวกัน โดยจัดทำเป็นแบบฟอร์มระบุรายละเอียดในการรับสำนวน แยกตามประเภทสำนวน เพื่อความสะดวกของผู้ปฏิบัติงาน และมีการบันทึกผลการตรวจสอบด้วยว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้พนักงานอัยการทราบเบื้องต้น และใช้บันทึกการตรวจรับสำนวนนี้ไปเป็นข้อมูลและหลักฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

### การประยุกต์ใช้ทฤษฎี

เพื่อแก้ปัญหา นิดกรบางคนไม่ยอมเรียนรู้งาน ปฏิเสธที่จะทำงานลักษณะใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป และนิตกรบางส่วนเข้าปฏิบัติงานโดยไม่เคยได้รับการฝึกอบรมสำนักงานคดี ยาเสพติดจึงควรประยุกต์ใช้ทฤษฎี Double-Loop Learning กับปัญหาวิกฤติเรื่อง “การตรวจรับสำนวน “ ซึ่ง Productivity คือ ความถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว ดังแสดงในรูป 2.5 การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Double-Loop Learning



รูป 2.5 การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Double-Loop Learning

### Double-Loop

สำนักงานอัยการสูงสุดวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับสำนักงาน และระดับบุคคล

### Single-Loop

จากสาเหตุที่เกิดจากการทำงานของนิติกรรับสำนวนจากพนักงานสอบสวน ตรวจสอบสำนวนเบื้องต้น แล้วรับสำนวนไว้ให้พนักงานอัยการดำเนินการต่อ เมื่อพนักงานอัยการเจ้าของรับสำนวนมาพิจารณาดำเนินการ แล้วพบว่าสำนวนมีข้อบกพร่องที่เกิดจากนิติกรตรวจสอบสำนวนข้อมูล และเอกสารในสำนวน **ไม่ครบถ้วน /ไม่ถูกต้อง**

ผลที่ตามมา คือ พนักงานอัยการไม่สามารถพิจารณาสั่งสำนวนได้ ต้องส่งสอบสวนเพิ่มเติม เรียกเอกสารเพิ่มเติม เรียกพนักงานสอบสวนมาแก้ไข ตกเติม ข้อความในสำนวน ทำให้พนักงานอัยการไม่สามารถมีความเห็นว่าควรสั่งฟ้องหรือไม่ฟ้องได้

ซึ่งผลการสัมมนา เรื่อง “การตรวจรับสำนวน” ของสำนักงานคดีอาญา ข้อ 3. การตรวจรับสำนวนการสอบสวนประเภทต่าง ๆ ได้มีการระบุว่าควรตรวจความถูกต้องของเอกสารอะไรบ้าง และ ข้อ 5. ข้อเสนอในการแก้ไขสภาพปัญหาทางกรณีว่าผู้ตรวจสำนวนเบื้องต้น ควรมีบันทึกแสดงการตรวจสอบไว้ว่าผลเป็นอย่างไร เพื่อให้พนักงานอัยการทราบเบื้องต้น, บันทึกการตรวจสอบเอกสารสำนวนการสอบสวน ควรจัดทำเป็นแบบฟอร์ม โดยแยกตามประเภทสำนวน, การตรวจรับสำนวนควรมีมาตรฐานเดียวกัน โดยควรมีระเบียบไว้แน่ชัด และควรจัดทำแบบฟอร์มระบุรายละเอียดในการรับสำนวน และบันทึกการตรวจสอบเอกสารสำนวนต้องสะดวกต่อการปฏิบัติงาน และใช้เป็นข้อมูลประเมินผลสัมฤทธิ์ได้

ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา “การตรวจรับสำนวน” คือ ทำโครงการจัดทำใบงาน เรื่อง การตรวจรับสำนวนเกี่ยวกับยาเสพติด เพื่อให้นิติกรเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการช่วยกันจัดทำใบงาน เพื่อใช้เป็นใบกำกับงานสำหรับการตรวจรับสำนวนของนิติกร โดยใช้ 1 ใบงาน ต่อ 1 สำนวน ถ้านิติกรตรวจพบข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดตรงจุดใดในสำนวน ให้บันทึกในใบงาน เพื่อให้พนักงานอัยการเจ้าของสำนวนทราบ ในส่วนนี้ จะเป็นการพัฒนาวิธีการทำงานโดยใช้ใบงานหรือใบกำกับงานเป็นแนวทางให้นิติกรตรวจรับสำนวน

ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานอัยการเจ้าของสำนวน ตรวจสอบพิจารณาสำนวนแล้วพบข้อบกพร่องอันเนื่องมาจากการตรวจสอบสำนวนของนิติกร ไม่ละเอียด รอบคอบ ทำให้ข้อมูล หรือเอกสารในสำนวนไม่ครบถ้วน ให้บันทึกข้อบกพร่องที่พบในใบงาน เพื่อให้นิติกรผู้ตรวจสอบสำนวนนั้นรับทราบ และระมัดระวังในคราวต่อไป ในส่วนนี้ถือเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่พยายามให้คนที่เก่งมีความรู้ และประสบการณ์ เรียนรู้ในการจัดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของนิติกรให้ดีขึ้น

สำนักงานคดียาเสพติด (องค์กร) ใช้ การตรวจรับสำนวน ของนิติกร เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลโดยใช้ใบงานนี้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพ และเพื่อป้องกันมิให้นิติกรปฏิเสธการตรวจรับสำนวน ควรจัดทำตัวชี้วัดในเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วย (ตัวแปรในการปกครอง)

จากนั้นเอาแบบฟอร์มใบงานการตรวจรับสำนวนไปใส่ไว้ในระบบ KMS เพื่อให้นิติกรเข้าไปเรียนรู้และใช้ผ่านระบบ KMS ถ้านิติกรตรวจสำนวนแล้วต้องการค้นกฎหมาย ระเบียบ หนังสือเวียน เขาสามารถค้นได้ในระบบ KMS และเมื่อเขาตรวจสำนวนและทำการเช็คคิส ในใบงานเสร็จแล้วสามารถส่งพิมพ์ออกมาแนบสำนวนได้ทันที

ในการสร้างระบบ KMS จะนำหลักการ CommonKADS มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้ จากคำพูด จากพฤติกรรมของผู้เชี่ยวชาญ ที่ถูกสัมภาษณ์ และแปลความหมายให้มาอยู่ในรูป แผนภาพความรู้ (Knowledge Model) ที่แสดงถึงกระบวนการใช้ความรู้เพื่อทำงาน แก้ปัญหา หรือ ตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องหรือดีที่สุด หรือในรูปของแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) โดยจะแสดงถึงกระบวนการตั้งหลักการ (Conceptualization) ประกอบด้วย หลักการ (Concept) และความสัมพันธ์ (Relationship) เพื่อใช้เป็นเหตุเป็นผลในการคิดหาเหตุผลต่อไป (Reasoning) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ 1. ระดับ Context เป็นแผนที่ความรู้หรือรูปแบบการตัดสินใจระดับ องค์กร, ระดับงาน, ระดับผู้ปฏิบัติงาน 2. ระดับ Concept เป็น Tacit Knowledge เป็นรูปแบบแสดง หลักการ วิเคราะห์การแก้ปัญหาการทำงาน โดยใช้ความรู้ และการติดต่อประสานงาน และ 3. ระดับ Artifact เป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งได้จากการรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ คู่มือการทำงาน หนังสือเวียน และข้อมูลประเภทต่าง ๆ รวมกันเป็นคลังความรู้ ที่สำคัญใช้ค้นคว้า เพื่อการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงานขององค์กร และจะใช้วิธีการ KADS เพื่อจำลองความรู้ใน ชั้นต่าง ๆ ได้แก่

1. แบบจำลองความรู้ภารกิจ (Task Knowledge) คือความรู้ในวัตถุประสงค์หลักและ วัตถุประสงค์ย่อย (Goal and Sub Goal) ในการบรรลุภารกิจ
2. แบบจำลองความรู้วิธีการคิด (Inference Knowledge) คือความรู้ในขั้นตอนการคิดหา เหตุผล (Reasoning) รู้ในเหตุ รู้ในผล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ย่อย เช่น ความต้องการต่าง ๆ ผลลัพธ์ ต่าง ๆ วิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ และประเด็นอื่น ๆ

3. แบบจำลองความรู้หลักการเฉพาะปัญหา (Domain Knowledge) คือความรู้ในสิ่งที่ต้องคิดหรือกระบวนการตั้งหลักการ (Conceptualization) เฉพาะเรื่อง ในการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุ การคิด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved