

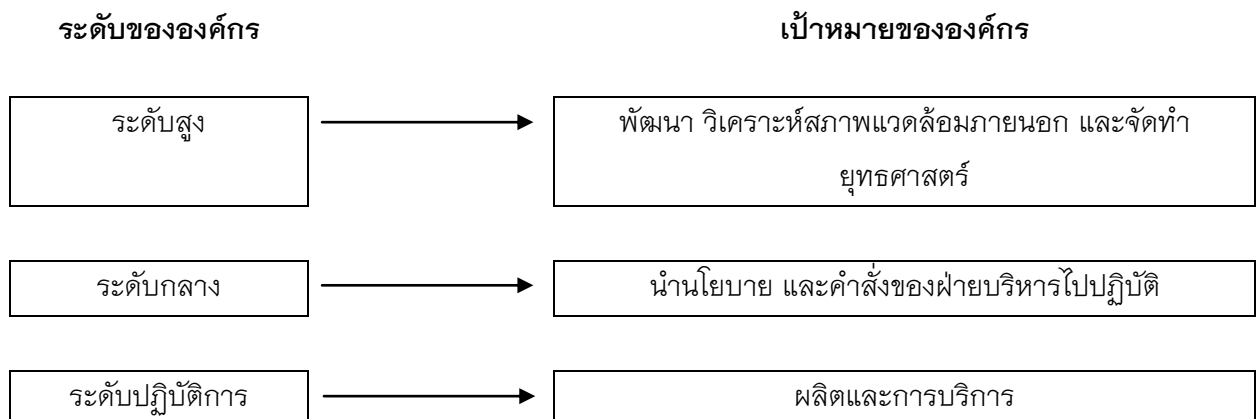
**การสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์
กรมสอบสวนคดีพิเศษไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษ(ตอนที่ 1)**

โดย นางสาวนันทนา เครือหงส์
เจ้าหน้าที่คดีพิเศษชำนาญการพิเศษ

ความนำ

บทความนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอเป็น 3 ตอน ซึ่งตอนที่ 1 นี้เป็นการนำเสนอ แนวทาง/วิธีการดำเนินการ การสื่อสารและทำความเข้าใจจัดการความรู้เรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยการมาจากการศึกษารูปแบบการปฏิบัติจริง วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเป็นงานทางวิชาการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายงานการสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ของรายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐห้วงมหฤคาวงแผนเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การทำงาน

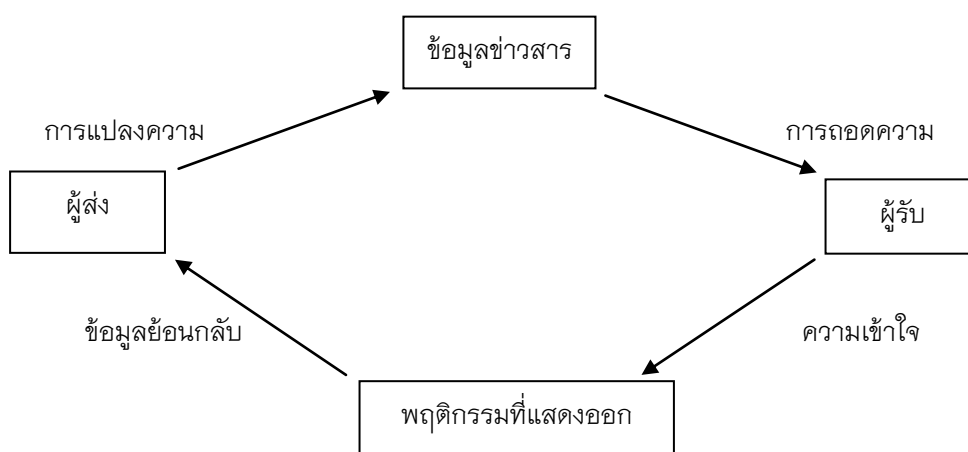
กรมสอบสวนคดีพิเศษมีวิธีการดำเนินการ สื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ใน 3 ระดับของการบริหาร ได้แก่ ระดับสูงซึ่ง สนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำ ยุทธศาสตร์ของกรม ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการของกร ม ดังนั้น การที่กรมสอบสวนคดีพิเศษมีระดับและเป้าหมายของกรมที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังรูป



ในการสื่อสารของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษที่เป็นข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจ ได้ใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการเนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ **โดยกระบวนการสื่อสาร** ประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (sender)
2. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (receiver)
3. ช่องทางการสื่อสาร (communication channel)
4. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols)

สัญลักษณ์และช่องทางการสื่อสารที่ใช้



แผนภูมิแสดงข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลของการสื่อสาร

.....

การสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษ (ตอนที่ 2)

โดย นางสาวนันทนา เครือหงส์
เจ้าหน้าที่คดีพิเศษชำนาญการพิเศษ

ตอนที่ 2 นี้เป็นการนำเสนอการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กรมสอบสวนคดีพิเศษมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นสองส่วนคือ ส่วนของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการขับเคลื่อนกรมสอบสวนคดีพิเศษ ให้บรรลุตามตัวชี้วัดและยุทธศาสตร์ ซึ่งผลการดำเนินการตัวชี้วัดมีบางส่วนที่ยังไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เนื่องจากขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน โดยมีการดำเนินการ ที่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ ในการถ่ายทอดทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผล ดังต่อไปนี้

แนวทางวิธีการการดำเนินการ การสื่อสารและทำความเข้าใจจัดการความรู้เรื่อง

ยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติรวมทั้งมีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักคือ ในด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ การพัฒนาองค์กร ในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การจัดทำ แผนงาน /โครงการและการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการป้องกัน และปราบปรามอาชญากรรมพิเศษและเสริมสร้างความมั่นคงของรัฐ โดยมีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นหลายทิศทาง สรุปได้ดังนี้

1) **การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง** การสื่อสารลักษณะนี้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากอธิบดีลงมาที่รองอธิบดี ผู้บัญชาการสำนัก/ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าส่วน ลงมาถึงผู้ปฏิบัติงาน ลดหลั่น กันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารใช้พิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสาร ที่ ส่งจากผู้บริหารลงมาถึง ผู้ปฏิบัติงาน และการส่งข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) **การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน** มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

2.1 พนักงานสอบสวนคดีพิเศษ เจ้าหน้าที่คดีพิเศษ ผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เป็นผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและ ในการควบคุม ติดตาม กำกับงาน/กิจกรรมต่าง ๆ ในกรมฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อกรมฯ ด้วยการให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานของกรมฯ อันจะช่วยแก้ปัญหาการทำงานได้

3) **การสื่อสารตามแนวนอน** ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในกรมฯ และมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอน มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น ส่วนฝึกความเชี่ยวชาญ ต้องการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรของกรม ซึ่งมีการประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความ คิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ การส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานที่จะต้องทำร่วมกัน

3.3 การแก้ปัญหา พนักงานสอบสวนคดีพิเศษ เจ้าหน้าที่คดีพิเศษ ผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น กรมได้สร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4) **การสื่อสารข้ามสายงาน** ผู้ปฏิบัติงานมีการส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา เช่น สำนัก กลุ่มงาน ที่จะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนของกรม ในลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย การสื่อสารข้ามสายงานเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การแต่งตั้งคณะทำงานในกรณีงานสอบสวนคดี พิเศษ งานที่ไม่มีเจ้าภาพที่ชัดเจน และงานนวัตกรรม ดังนั้น กรมฯ จึงมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริม การเรียนรู้ของกรมสอบสวนคดีพิเศษในระดับกรม และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงานระดับองค์กรด้วยการจัดการประชุม จัดทำโครงการ / กิจกรรมต่างๆ เช่น ฝึกอบรม สัมมนา

แก่เจ้าหน้าที่ โดยความเห็นชอบของผู้บริหารที่ผ่านการ เสนอความต้องการขึ้นมาตามลำดับชั้นจาก ผู้รับผิดชอบ/ชุดปฏิบัติการ ผ่านสำนัก /กลุ่มงาน กระทั่งถึงผู้บริหารระดับกรม เพื่อพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วยการเรียนตามสมรรถนะหลัก (Competency) อัน พึงประสงค์ ได้แก่ การมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติหรือค่านิยม (Attitude) โดย การสร้างกระบวนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานในระบบ สอนงานหรือ พี่เลี้ยง การเรียนรู้ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติในลักษณะของรายงานการ วิจัย การจัดประชุมถ่ายทอดความรู้ ในลักษณะของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Management KM) รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ของผู้บริหารด้านคดีให้กับผู้ปฏิบัติรับทราบในรูปแบบ การจัดชุดปฏิบัติการ และกำลังเพิ่มการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต กิจกรรม การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ และการส่งเสริม ความรู้ ที่กรมสอบสวนคดีพิเศษ ได้ดำเนินการในปัจุบันประมาณ พ.ศ. 2553 โดยกรมสอบสวนคดีพิเศษได้ดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่ การปฏิบัติจริง



การสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษ (ตอนที่ 3)

โดย นางสาวนันทนา เครือหงส์
เจ้าหน้าที่คดีพิเศษชำนาญการพิเศษ

ตอนที่ 3 นี้เป็นการนำเสนอถึงช่องทางการสื่อสารในกรมสอบสวนคดีพิเศษ

ช่องทางการสื่อสารในกรมสอบสวนคดีพิเศษ มี 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสรุปได้ ดังนี้

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นช่องทางการสื่อสารที่ประกาศให้รู้อย่างชัดเจน และแน่นอน มีอำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เส้นทางของการสื่อสารที่สั้นและตรงประเด็น และมีผู้รับผิดชอบชัดเจนเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร รวมถึงระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้ ในการดำเนินการสื่อสารและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของกรมสอบสวนคดีพิเศษและทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ตัวอย่างช่องทางการสื่อสารและทำความเข้าใจของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไป ปฏิบัติ ได้แก่ การประชุม /การมอบหมายงาน /แจ้งข่าวสารโดยใช้หนังสือเวียน / Intranet

2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นการตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง และการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ ก่อให้เกิดความรัก สามัคคี ความผูกพันภายในองค์กร

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหาร ได้ใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดูตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นการดำเนินการสื่อสารและทำความเข้าใจ ในเรื่องแผนงาน /โครงการไปยังบุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบที่นอกจากการประชุม /การมอบหมายงาน/แจ้งข่าวสารโดยใช้หนังสือเวียน / Intranet ได้แก่ การตั้งคณะทำงานศึกษาในกรณีที่เป็นงานนวัตกรรม งานที่ขาดเจ้าภาพที่ชัดเจน การสั่งการทางโทรศัพท์ในลักษณะการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมาย

3. รูปแบบ/วิธีการ/กิจกรรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอด

เทคนิค/วิธีการดำเนินงานในการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงานที่เป็นการแลกเปลี่ยน(Sharing) โดยที่การสื่อสารของกรมสอบสวนคดีพิเศษเป็น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ของบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรมฯในด้านคุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (Quality of work life) ซึ่งมีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น กรมสอบสวนคดีพิเศษได้นำรูปแบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมสอบสวนคดีพิเศษที่เป็นผู้พร้อมให้และผู้ใฝ่รู้ ได้รับการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม และสมบูรณ์ ทำให้กรมสอบสวนคดีพิเศษเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิผลโดยกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การดำเนินการจัดการความรู้ มีดังนี้

1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ ของบุคลากรในกรมสอบสวนคดีพิเศษ โดยใช้กระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติในลักษณะของรายงานการศึกษา วิจัย ตัวอย่าง เช่นการจัดทำรายงานการศึกษาที่เป็นกระดุมความคิดเห็น จากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในกรม ได้แก่ การจัดทำรายการทะเบียนความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 รายงานสรุปฐานข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นการสรุปผลงานวิจัยมาจัดทำฐานข้อมูลบทสรุปการวิจัย มีสาระสำคัญของมาตรการในการป้องกันปราบปราม การกระทำความผิดที่มีลักษณะเป็นคดีพิเศษ รายงานสรุปฐานข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นการสรุปผลงานวิจัยมาจัดทำฐานข้อมูลบทสรุปการวิจัย มีสาระสำคัญของมาตรการในการป้องกันปราบปราม การกระทำความผิดที่มีลักษณะเป็นคดีพิเศษ

2) การรับการถ่ายทอดความรู้ที่ประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นตัวอย่าง เช่นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ กับเครือข่าย DSI ภาคประชาชน

3) การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้บรรลุผล โดยผู้บริหาร จัดการประชุม/มอบนโยบาย ที่เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงานระดับองค์กร มีกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะของการประชุม /อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน ตัวอย่าง เช่น โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในกรมสอบสวนคดีพิเศษ โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่คดีพิเศษ โครงการ

ฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ การสืบสวนสอบสวนเฉพาะด้านการสืบสวนสะกดรอย การตรวจค้นจับกุม โครงการสร้างเครือข่ายแนวร่วมต่อต้านอาชญากรรมที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด และอาชญากรรมข้ามชาติ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการทำสำนวนสอบสวน เป็นต้น

3.2 รูปแบบการจัดการความรู้ กรมสอบสวนคดีพิเศษนำรูปแบบการจัดการความรู้มาใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมสอบสวนคดีพิเศษเป็นผู้พร้อมให้และผู้ใฝ่รู้ได้รับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันได้อย่างกว้างขวาง และเพื่อให้กรมสอบสวนคดีพิเศษมีบรรยากาศเป็นองค์การการเรียนรู้ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้รับความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง โดยใช้รูปแบบ การสื่อสาร ดังต่อไปนี้

1. การประชุม / การมอบหมายงาน/แจ้งข่าวสารโดยใช้หนังสือเวียน / Intranet
2. การฝึกอบรมให้ความรู้
3. การสัมมนา / เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)
4. ระบบการสอนงาน (coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
5. กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice, Cop) หรือสภากาแฟ
6. การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเว็บไซต์ KM

4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) กรมสอบสวนคดีพิเศษ
ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ภายในกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในกรม รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของกรมสอบสวนคดีพิเศษ มีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ภายในกรมสอบสวนคดีพิเศษ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ ภายในกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในกรม รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ดำเนินการโดยการกำหนดนโยบาย และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ซึ่งอธิบดีกรมสอบสวนคดีพิเศษ ได้กำหนดนโยบายที่ช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก ดังนี้

- 1) การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดได้กำหนดตัวชี้วัด
 - 2) มีการปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น
 - 3) มีการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถมากขึ้น
 - 4) มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

5) มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร

6) ปรับแนวปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ใน กรมสอบสวนคดีพิเศษ ได้ดำเนินการ 3 ระดับ คือ (1) การจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัด (2) การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (3) การจัดการความรู้ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นการนำข้อมูลมา ประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

4.2 แนวทางการดำเนินการ ส่งเสริมให้มีกระบวนการ /กิจกรรม การเรียนรู้ภายในกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในกรม รวมทั้ง เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ในการส่งเสริม การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กรมสอบสวนคดีพิเศษได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ ในลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ /สัมมนา/อบรม/ศึกษาดูงาน ที่ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมมี เช่นการประชุม/มอบนโยบาย ที่เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงานระดับองค์กร **และรูปแบบของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Management KM)** ผลการดำเนินงาน เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กรมสอบสวนคดีพิเศษและเผยแพร่องค์ความรู้ ในปี 2553 นี้ กรมฯได้จัดจำนวน 7 ครั้ง มีผู้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ครั้งละ 40 คน สร้างองค์ความรู้จำนวน 17 องค์ความรู้ มาใช้เป็นแนวส่งเสริมกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมสอบสวนคดีพิเศษที่เป็นผู้รู้ที่พร้อมให้และผู้ใฝ่รู้ได้รับการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม และสมบูรณ์ ทำให้กรมสอบสวนคดีพิเศษเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิผล โดยมีการดำเนินการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในกรม รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด **ตัวอย่าง เช่น**

- 1) กระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะของการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน
- 2) กระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ ในลักษณะของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้
- 3) กระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ของผู้บริหารด้านคดีและการเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานในรูปแบบระบบพี่เลี้ยง/ชุดปฏิบัติการ ให้กับผู้ปฏิบัติรับทราบ
- 4) กระบวนการกิจกรรมการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติในลักษณะของการวิจัย
- 5) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบอินเทอร์เน็ต

ผลการดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 17 องค์ความรู้
ดังต่อไปนี้

- 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ป้องกัน และปราบปรามอาชญากรรมพิเศษและเสริมสร้างความมั่นคงของรัฐ

1. การสืบสวนสอบสวนคดีอาชญากรรม
2. การตรวจพิสูจน์ทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร
3. การหลอกลวงโดยผู้กระทำความผิดใช้โทรศัพท์ในการโทรหลอกลวงในลักษณะ Center
4. บทบาทอำนาจหน้าที่ของเลขานุการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้สอบบัญชี และการดำเนินการที่ต้องขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2551
5. การพิจารณาเรื่องและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคดีพิเศษ
6. การใช้ระบบแผนที่แม่ข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet Map Server) ในการสนับสนุนการดำเนินคดีเกี่ยวกับที่ดิน
7. การใช้ระบบส่งภาพแบบไร้สายความเร็วสูงระยะไกลในการสืบสวนสะกดรอย
8. Proxy, IP Address และการตามรอย IP Address จาก e-mail
9. ภาพรวมการทำสำนวนการสอบสวน
- 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพันธมิตรและเครือข่ายในการป้องกันปราบปรามสืบสวนสอบสวนได้แก่
 1. คู่มือDSI ภาคประชาชน (การเฝ้าระวังการเกิดอาชญากรรมในพื้นที่เสี่ยง)
 2. แชร่ลูกโซ่ เขาทำกันอย่างไร
- 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การโดยหลักธรรมาภิบาล ได้แก่
 - 1.การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ
 - 2.การถ่ายทอด KPI ลงสำนัก/กลุ่มงานในทางปฏิบัติ
 - 3.คู่มือการปฏิบัติงานกลุ่มงานคดีความเห็นแย้ง
 - 4.แนวคำวินิจฉัยเกี่ยวกับการร้องขอข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินคดีอาญา
 - 5.ความเห็นตอบข้อหารือปัญหาข้อกฎหมายที่น่าสนใจ พ.ศ.2552
 - 6.การตรวจรับพัสดุ

ผลการดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) กรมสอบสวนคดีพิเศษ ได้แก่การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ

- (1) การสืบสวนสอบสวนคดีอาชญากรรม
- (2) การตรวจพิสูจน์ทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร
- (3) คู่มือDSI ภาคประชาชน (การเฝ้าระวังการเกิดอาชญากรรมในพื้นที่เสี่ยง)
- (4) แชร่ลูกโซ่ เขาทำกันอย่างไร

5. มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในกรม รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของ กรมสอบสวนคดีพิเศษ โดยอธิบดีประกาศยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในตำแหน่งกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ อันจะนำมาสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้แก่

1) หน่วยงานที่ได้ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้แก่ สำนักคดีภาษีอากร สำนักพัฒนาและสนับสนุนคดีพิเศษ และสำนักเทคโนโลยีและศูนย์ข้อมูลการตรวจสอบ

2) หน่วยงานที่ร่วมดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้แก่ สำนักกิจการต่างประเทศและคดีอาชญากรรมระหว่างประเทศ สำนักคดีอาญาพิเศษ สำนักคดีการเงินการธนาคารสำนักคดีคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม สำนักคดีทรัพย์สินทางปัญญา สำนักคดีเทคโนโลยีและสารสนเทศ กลุ่มงานเลขานุการและบริหารคดีพิเศษ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ กลุ่มงานคดีความเห็นแย้ง กลุ่มงานคดีความมั่นคง กลุ่มงานที่ปรึกษากฎหมาย กลุ่มงานค่าใช้จ่ายคดีพิเศษ และฝ่ายพัสดุ สำนักงานเลขานุการกรม

สำหรับการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในด้านคดีพิเศษเป็นการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติงานในรูปแบบระบบพีแอล/ชุดปฏิบัติการ เช่น นายธาริต เพ็งดิษฐ์ อธิบดีกรมสอบสวนคดีพิเศษ เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมหารือกรณีการหลอกลวงผ่านเครื่องเปิดถอนเงินสดอัตโนมัติ (เอทีเอ็ม) สืบเนื่องจากการฉ้อโกงบุคคลต่างชาติ มีพฤติการณ์ร่วมกันฉ้อโกงประชาชน โดยการหลอกลวงให้โอนเงินผ่านเครื่องเปิดถอนเงินสดอัตโนมัติ จำนวน 19 หน่วยงาน ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์ , กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร , สำนักงานตำรวจแห่งชาติ , สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค, กรมสรรพากร, สำนักงานประกันสังคม, สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เพื่อร่วมหารือถึง ปัญหา อุปสรรค และกำหนดรูปแบบในการดำเนินการป้องกันและปราบปราม เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในลักษณะของรายงานการวิจัย เช่น

1) รายงานการศึกษาระบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง ทำให้กรมสอบสวนคดีพิเศษสามารถนำเทคนิคพี่เลี้ยงมาปรับใช้ในการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานและเพื่อให้ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพี่เลี้ยงสามารถนำเทคนิคการสอนงานมาประยุกต์ใช้ในการให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่คดีพิเศษใหม่ ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และทำงานในหน้าที่ของตนให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) รายงานสรุปฐานข้อมูลการวิจัย ซึ่งเป็นการสรุปผลงานวิจัยมาจัดทำฐานข้อมูลบทสรุปการวิจัย มีสาระสำคัญของมาตรการในการป้องกันปราบปราม การกระทำความผิดที่มีลักษณะเป็นคดีพิเศษ ได้จัดทำขึ้นเพื่อ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นของพนักงานสอบสวนคดีพิเศษ

เจ้าหน้าที่คดีพิเศษ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการสืบสวนสอบสวนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

6. ข้อเสนอ แนวทางการสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ของผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษ สามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้

6.1 กำหนดให้มี การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ Two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจ สอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

6.2 การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธี ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

6.3 การจัดทำศูนย์กลางข้อมูล จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการของกรมฯ ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6.4 การวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสาร