

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิด ธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ในมาตรา 11 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การตระหนักถึงความสำคัญของการจัดให้มีทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย (สุเทพ เชาวลิศ, 2548)

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้

ความรู้ ความเข้าใจในบางเรื่องหรืออาจรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายในบางประการ หรือประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงที่สามารถทำงานให้สำเร็จ ความรู้มีความแตกต่างจากข้อมูล (Data) หรือ สารสนเทศ (Information) ความรู้เป็นความเชื่อที่พิสูจน์แล้วโดยการทำจริงหรือมีประสบการณ์จริง การทำงานที่ใช้ความรู้จึงแตกต่างจากการทำงานโดยรู้ว่าต้องทำอะไร (Know what) การทำงานโดยใช้ความรู้ (Knowledge Worker) จะต้องรู้ว่าทำอะไร (Know How) และรู้ว่าอะไรคือเหตุผล (Know why) การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอน เริ่มจากการวางแผน การสั่งการ การควบคุมงาน การประเมินผล การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นการจัดการกระบวนการเกี่ยวกับความรู้ที่มีขั้นตอน โดยเริ่มจากการวางแผน การสั่งการหรือดำเนินการ การควบคุม การประเมินผล

ประเภทของความรู้ (Type of Knowledge) แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

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

ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ที่ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงาน

จากแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผล

ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ สำนักงานอัยการสูงสุดได้ให้ความสำคัญจึงแต่งตั้งรองอัยการสูงสุดเป็นผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอัยการ ในปีงบประมาณ 2552 จึงได้ประกาศใช้แผนแม่บทการจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด ประจำปีงบประมาณ 2552-2561 เพื่อกำหนดรูปแบบและทิศทางในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

การจัดการความรู้ จึงเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ คน ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน หรือการดึงเอาความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในบุคคลขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ตั้งมานานนำออกมารวบรวม และแบ่งกลุ่มจัดเก็บให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมองค์ความรู้ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้รู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การสอนงาน เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ในองค์กร การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด เพื่อการพัฒนาโดยรวมขององค์กร

2.2 ทฤษฎีการสร้างความรู้ (Knowledge Creating)

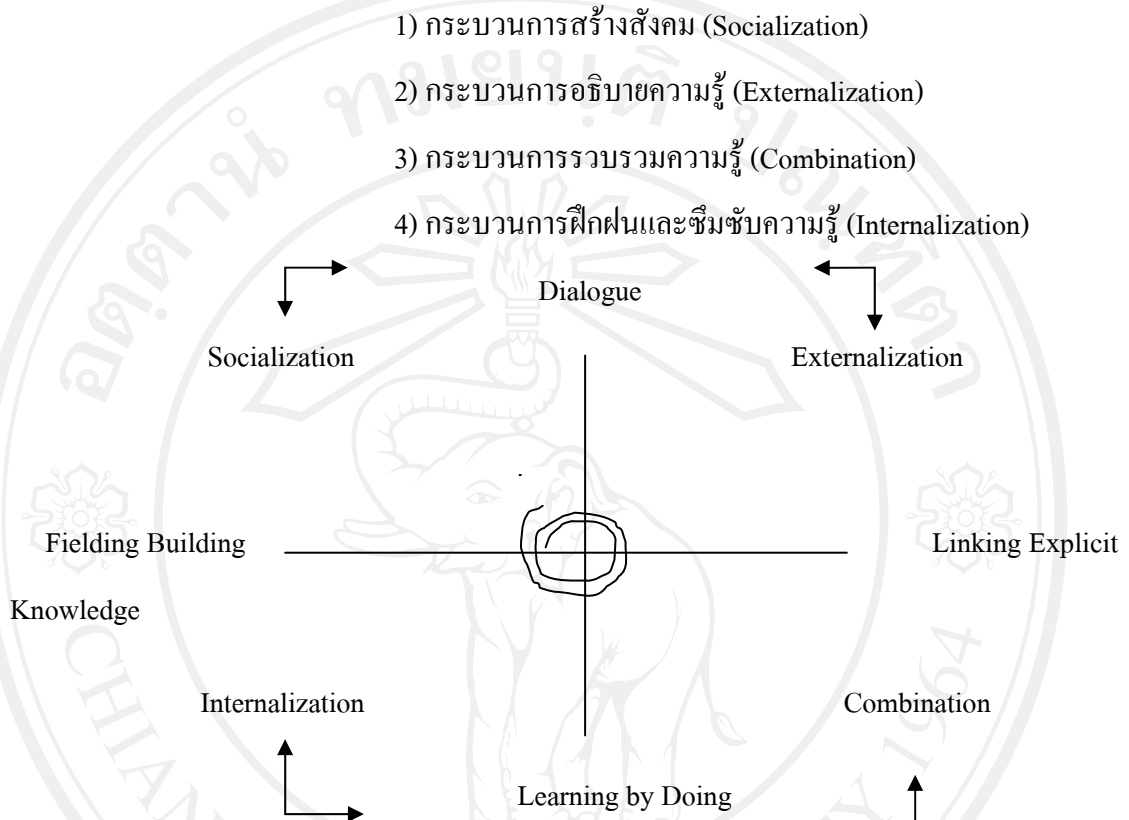
อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ฮิโรทากะ ทาเคอูชิ (Hirotaka Takeuchi) ชาวญี่ปุ่นสร้างทฤษฎีการจัดการความรู้ขึ้นได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเพื่อใช้อธิบายกระบวนการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น ก่อนอื่นองค์กรต้องสามารถจัดการกับสารสนเทศที่ต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากการจัดการกับสารสนเทศที่มีทั้งสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณและสารสนเทศที่บ่งบอกคุณภาพ ยังต้องจัดการกับความรู้และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบตะวันออก ความรู้แตกต่างจากสารสนเทศ ความรู้คือความเชื่อมั่นรับรองว่าในการทำงานให้สำเร็จจะต้องทำอย่างไร (Commit Sum How) และถูกพิสูจน์แล้วว่าได้ผล (Justified Believe)

มิตความรู้ในองค์กรประกอบด้วยประเภทความรู้ (Type of Knowledge)
และระดับของความรู้ (Knowledge level)

ทฤษฎีหรือศัพท์ที่มีความเข้าใจตรงกันในกลุ่มคนแต่ละระดับ (Ontology)
ประกอบด้วย 1) ความรู้ระดับรายบุคคล (Individual) 2) ความรู้ระดับกลุ่ม (Group) 3) ความรู้ระดับองค์กร (Organization) 4) ความรู้ระดับระหว่างองค์กร (Inter-Organization)

การพัฒนาความรู้ในสองมิติต้องสร้างกระบวนการยกระดับความรู้ของบุคคล ไปสู่องค์กร โดยการเพิ่มปริมาณความรู้ทั้งความรู้ในตัวบุคคลกับความรู้ชัดแจ้งจากความรู้ในการทำงานระดับบุคคลสู่ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระหว่างองค์กร 4.องค์กรต้องสร้าง

กระบวนการในการเปลี่ยน (Conversion) ในความรู้ ทั้งสองประเภทเพื่อสร้างนวัตกรรม เป็นการ
เพิ่มพูนความรู้เป็นวงรอบ 4 กระบวนการที่เรียกว่ากระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร



รูปที่ 2.1 กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Spiral)

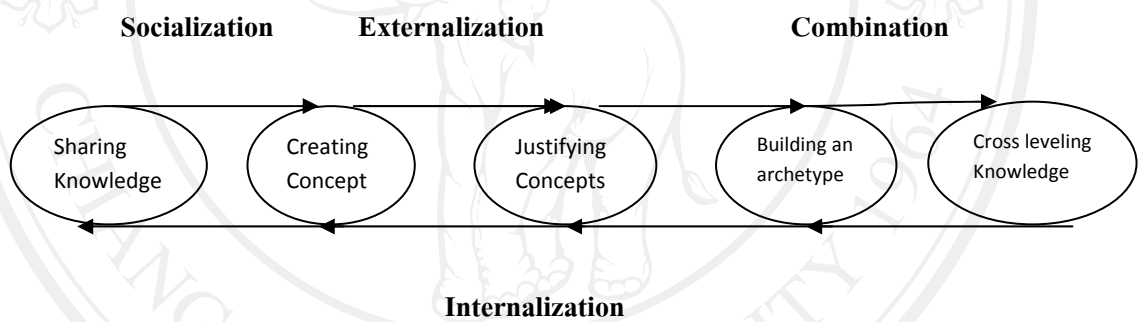
การพัฒนาความรู้มีกระบวนการพัฒนา 5 ระยะ

- 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ (Sharing Tacit Knowledge) โดยกระบวนการสร้างสังคม (Socialization) จัดมุม KM สร้างกิจกรรมในการเรียนรู้ร่วมกันซ้ำๆจนสามารถรวบรวมประสบการณ์ได้เพียงพอ
- 2) การสร้างหลักการในการจัดการความรู้ (Creating Concepts) สร้างหลักการที่เหมาะสมกับภารกิจ เช่น การออกแบบหลักสูตรที่มีหลักการใหม่ เช่น หลักสูตรอัยการสากล หลักสูตรการจัดการความรู้สำหรับพนักงานอัยการ

3) การทดลองนำหลักการที่สร้างขึ้นใหม่ไปทดลองใช้งาน (Justifying Concepts) การนำไปทดลองใช้แก้ปัญหาจะทำให้เกิดการซึมซับความรู้ใหม่ ด้วยประสบการณ์จริง

4) การนำหลักการที่สร้างใหม่ไปทดลองแล้วได้ผลดีไปสร้างเป็นต้นแบบ (Building an Archetype) สำหรับการทำงานต่อไป

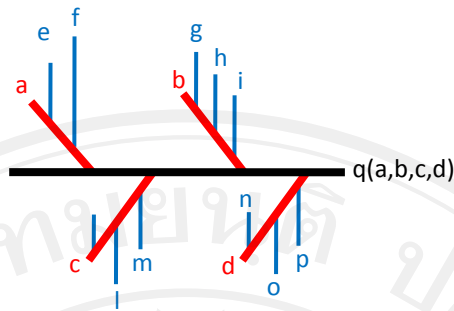
5) การแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามระหว่างชั้นผู้บังคับบัญชา (Cross Leveling Knowledge) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมระดับองค์กร นำความรู้และประสบการณ์จากหลายหน่วยงานหรือกลุ่มงานมาแลกเปลี่ยนเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร



รูปที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาความรู้แบ่งออกเป็น 5 ระยะ

แนวคิดการจัดการความรู้ เพื่อให้เข้าใจทิศทางว่าจัดการความรู้มี

วัตถุประสงค์อย่างไรการเปรียบเทียบให้จัดการความรู้เสมือนตัวปลา ตามแบบแผนผังอริชคาอะประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ที่ต่างกัน



รูปที่ 2.3 ตัวอย่างแผนผังอิชิกะวะ

- 1) ส่วนหัวและตา (Knowledge Vision - KV) มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร"
- 2) ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing - KS) ส่วนที่เป็นหัวใจให้ ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน
- 3) ส่วนหาง (Knowledge Assets - KA) สร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ " सबดหาง" สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

แนวคิดของทฤษฎีการจัดการความรู้ Knowledge Creating ของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi สารสนเทศที่ใช้ในการทำงานและประสบการณ์การทำงานของผู้เชี่ยวชาญ จำเป็นต้องมีการจัดการให้มีความพร้อมใช้ ระบบการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ทำงานการวางแผนการฝึกอบรมในงานกำหนดและจัดทำหลักสูตร ประกอบด้วยสารสนเทศที่ครบถ้วนทั้งสองประการกล่าวคือ ได้รวบรวม กฎหมาย ระเบียบ คู่มือ องค์กรความรู้เสริมต่างๆ เอกสารวิชาการ ได้รวบรวมไว้ในส่วนของ Knowledge Pack สารสนเทศที่เป็นประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้นำมาสังเคราะห์เป็นแผนภาพง่ายต่อการศึกษาสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้ใช้สำหรับการอ้างอิงถึงหลักการคิดและการใช้เหตุผลในการอธิบายชี้แจงการทำงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานแบบตะวันออกที่มีบทบาทในการสร้างองค์ความรู้ การสร้างผลงาน เป็นเรื่อง ที่งานแผนงานฝึกอบรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งวัฒนธรรมการสร้างกระบวนการทางสังคม (Socialization) สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานในสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวมอยู่แล้ว การวางแผนการฝึกอบรมหรือการจัดทำหลักสูตรก็ใช้วิธีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอยู่ตลอดเวลาแต่ไม่มีการบันทึกเป็นหลักฐาน เป็นลายลักษณ์อักษรหรือทำเป็นแผนภาพตามหลักการ

สังเคราะห์ความรู้ที่ให้เป็นระเบียบวิธี (Methodology) ดังนั้นเมื่อเกิดการสร้างความรู้ ความรู้ก็จะเกิดขึ้นในตัวผู้เชี่ยวชาญเรื่อยๆ ตลอดเวลา แต่ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมักจะไม่ได้คิดหรือทบทวนว่าตนเองรู้อะไรบ้างและรู้อย่างไร ต่อเมื่อมีคนมาถามปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ ผู้เชี่ยวชาญจะตอบได้และสามารถแก้ปัญหาได้ แต่ความรู้ประสบการณ์ดังกล่าวก็จะติดอยู่ในตัวไปจนเกษียณไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้ ระบบการจัดการความรู้ที่เป็นผลของการศึกษา จะช่วยให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นในงานแผนงานฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรม สามารถแก้ปัญหาการทำงานตามสมมติฐานได้ ผู้บริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการจะต้องมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านระบบการจัดการความรู้ เพื่องานแผนงานฝึกอบรม (Knowledge Management System for Training Plan) จะทำให้งานแผนงานฝึกอบรมได้รับการพัฒนาเพื่อให้นักพัฒนาอย่างมืออาชีพ ซึ่งการพัฒนานักพัฒนาเป็นปัจจัยหนึ่งของสำนักงานอัยการสูงสุดในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

2.3 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (พิชิต เทพวรรณ: 2554) ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยไปกว่าทรัพยากรอื่นๆ การเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญและถือว่าการลงทุนที่คุ้มค่าอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร

- 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้าน ทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
- 2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

3)วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร

4) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็ สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5) องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถ ตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ บุคลากรประเภทใดทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กรนั้น

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานอัยการสูงสุดซึ่งเป็นองค์กรที่ถือกำเนิดยาวนานเกินร้อยปี จึงเป็นองค์กรที่มีความรู้และประสบการณ์ของผู้มีประสบการณ์ที่สะสมสืบเนื่องกันมาเป็นเวลานานเช่นกัน การถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นไปตามสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ เกิดจากความภักดีต่อองค์กร ที่ต้องการให้องค์กรได้รับความเชื่อมั่นในฐานะที่เป็นทนายแผ่นดิน ดังนั้นอัยการผู้ช่วยที่เข้ามาใหม่กับอัยการผู้มีประสบการณ์จะถูกล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมขององค์กรในการเป็นที่เล็งในการสอนงาน การสอนงานในภารกิจหลักจึงถูกบันทึกไว้ในรูปคู่มือการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ หนังสือเวียนเพื่อทราบหรือเพื่อปฏิบัติเพื่อเป็นระบบมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือและเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

2.4 แนวคิดการนำสมรรถนะ (competency) ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4.1 การนำสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ไດบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่น วิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนด competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้าง

บุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และ ต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคนวางคนให้เหมาะกับงานและ ความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็น สำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

2.4.2 การนำสมรรถนะ (competency) ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรอาจดำเนินการ ดังนี้

1) แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่ง เรียกว่าคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ Competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการ พัฒนา core competency และ core products

2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้าน กำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมอง วิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตาม เนื้อหาของงานนั้นๆ

3) เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และ ตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

4) การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการ กำหนด core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ

และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

5) ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ Competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

6) กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

7) นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

การประเมิน Competency จะทำให้ทราบ Competency gap รับรู้ร่วมกันระหว่างลูกน้องและหัวหน้าพัฒนาได้ตรงตามเป้าหมายลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่สูญเสียไปกับการอบรมที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในงาน เมื่อประเมินพบว่ามีความ Competency gap เชิญผู้ถูกประเมินมาแจ้งผลการประเมิน และเซ็นรับทราบ วางแผนร่วมกัน ในแบบฟอร์ม การพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดหัวข้อการอบรม วิธีการ ระยะเวลา

แนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการวางแผนการฝึกอบรมโดยการกำหนดและจัดทำหลักสูตรให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ตรงกับอำนาจหน้าที่และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อให้การพัฒนาบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.5 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การที่พนักงานได้ทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญ กำลังใจ และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่ง คนดี ให้อยู่กับองค์กร ทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน และกำหนดวิธีการไปสู่เป้าหมายได้

ในปัจจุบันมีความเชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร คนที่มีศักยภาพย่อมสามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้ การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญไม่น้อยกว่าทรัพยากรอื่น การกำหนดแผนเพื่อให้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพมีแบบระยะสั้นและระยะยาว

ลักษณะของความก้าวหน้าในสายอาชีพมีสองลักษณะ

1) สายอาชีพแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายงาน เช่น การเลื่อนจากผู้บริหารสู่ผู้บริหาร หรือการเลื่อนจากระดับปฏิบัติงานสู่ระดับบริหาร

2) สายอาชีพในแนวนอน (Horizontal) เป็นการโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยตำแหน่งอาจเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน โดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน

การจัดทำเส้นทางสายอาชีพขององค์กรมีประโยชน์ต่อพนักงานที่สามารถรู้เส้นทางอาชีพของตน ประโยชน์สำหรับองค์กรช่วยให้องค์กรกำหนดแนวทางในการพัฒนาพนักงานได้ในระยะยาวและมีเป้าหมายการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

ประโยชน์ของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ข้าราชการ ค.ค.ส. 2551) ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล สร้างโอกาสในการเติบโตในอาชีพ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานการศึกษาวิจัยชั้นกลาง โครงการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานอัยการสูงสุด, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓) ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านคุณสมบัติของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานพัฒนาบุคลากรจำนวนหนึ่งว่ามีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บุคคลไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างมืออาชีพ ขาดการต่อยอดองค์ความรู้ ควรพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเฉพาะ เพื่อยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานอัยการสูงสุดสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ขององค์กรอัยการ

รายงานการศึกษาระดับสมบูรณ การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำนักงานอัยการสูงสุด โดยสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) รายงานการศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ประการ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

- การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรเพื่อประเมิน
ความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร

- การวิเคราะห์สมรรถนะ (competency) ซึ่งเป็นการ
วิเคราะห์คุณลักษณะและความรู้ความสามารถขององค์กรและบุคลากร

- วิเคราะห์ข้อมูลจากสารสนเทศของหน่วยงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้
สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์และทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรให้
สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายและทิศทางขององค์กรและจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 4 ออกแบบและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำ
ประเด็นหรือเรื่องที่กำหนดไว้ในแผนการฝึกอบรมมาออกแบบและจัดทำหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หัวข้อวิชา เนื้อหาระยะเวลาและวิธีการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การขออนุมัติโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาและฝึกอบรม
บุคลากร

งานวิจัยทั้งสองเล่มดังกล่าวเป็นงานวิจัยที่ต้องการสร้างมาตรฐานการฝึกอบรมให้
สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
ในส่วนการศึกษาค้นคว้าอิสระระบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานแผนงานฝึกอบรมนี้ มี
วัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรมีเครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการทำงานให้
มีประสิทธิภาพ และแก้ปัญหาคนทำงานด้วยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายอัยการ