

แนวทางการใช้ OKRs ลดความล่าช้าการดำเนินงานการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต (มาตรา 288 และมาตรา 289)

ภานุรุจ เกตุกลิ่นหอม*, ก้องเกียรติ บูรณศรี และ วีรศักดิ์ จันทร์สีหราช

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ, กรุงเทพฯ ประเทศไทย

* Bigguide4965@gmail.com

บทคัดย่อ

เอกสารวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและนำ OKRs มาลดความล่าช้าการดำเนินงานการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต (มาตรา 288 และมาตรา 289) โดยมีขอบเขตในการศึกษากระบวนการสอบสวนโดยพนักงานสอบสวนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานสอบสวนในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีอำนาจและหน้าที่การสอบสวนคดีอาญา โดยการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิตมีขั้นตอนการสอบสวนหลายขั้นตอน สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีมาตรการควบคุมระยะเวลาการสอบสวนคดีดังกล่าวไว้แล้ว หากแต่การสอบสวนยังเกิดความล่าช้า เพราะพนักงานสอบสวนบางคนไม่มีประสบการณ์และไม่สามารถกำหนดความสำคัญของพยานที่สำคัญ และผู้บังคับบัญชาไม่ได้ร่วมทำงานกับพนักงานสอบสวนอย่างใกล้ชิด

ในการบริหารองค์กรเอกชนก็เช่นกับการดำเนินงานการสอบสวน คือต้องมีหลายสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายองค์กร แต่การไม่โฟกัส (Focus) กับสิ่งที่สำคัญก็ทำให้บุคลากรไม่ทราบทิศทางขององค์กรที่จะก้าวไป และหากต่างฝ่าย ต่างแผนกทำงานในหน้าที่ของตนเองโดยไม่รับรู้ความก้าวหน้าของแผนกอื่น องค์กรดังกล่าวก็ยากจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ OKRs จึงได้กำเนิดขึ้น ภายใต้องค์ประกอบ ๒ อย่าง คือ วัตถุประสงค์ (Objects) และ ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key results) ซึ่งบริษัทที่นำแนวคิดนี้มาบริหารองค์กรและประสบความสำเร็จอย่างเช่น Google Youtube เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอ OKRs นำมาประกอบการดำเนินงานการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต (มาตรา 288 และมาตรา 289) เพื่อลดความล่าช้าการดำเนินงานการสอบสวนและพัฒนาศักยภาพของพนักงานสอบสวนให้ดียิ่งขึ้น

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิจัย จึงได้พบว่า OKRs สามารถลดความล่าช้าได้อันเนื่องมาจากบุคลากรงานสอบสวนที่เกี่ยวข้องกับคดีมีการกำหนดพยานหลักฐานและวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานนั้น เกิดความโปร่งใสในทีมงาน ผู้รับผิดชอบคดีสามารถมองเห็นความก้าวหน้า และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการติดตามผลดำเนินการรายสัปดาห์ และการตั้งเป้าหมายท้าทาย (stretched goal) ตาม OKRs ยังทำให้พนักงานสอบสวนได้พัฒนาศักยภาพของตัวพนักงานสอบสวน จากจุดที่ตัวเองเคยอยู่ไปสู่จุดที่สูงกว่า

คำสำคัญ: การสอบสวน วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ การบริหารผลงานต่อเนื่อง

The guidelines of using OKRs to decrease the delay of the criminal inquiry in the life crime category (section 288 and section 289)

Panurooch Katklinhorm*, Kongkiat Booranasri, and Virasak Chansriharaj

Air Command and Staff college, Directorate of Education and Training,
Royal Thai Air Force, Bangkok, Thailand

* Bigguide4965@gmail.com

Abstract

This research paper studied and applied the concept of OKRs to reduce the delay in the preparation of criminal Inquiry file in the life crimes category (Section 288 and Section 289).

According to the study, Thai Police inquiry officers have powers and duties to investigate crimes. The life offenses category has several stages of investigation. While Thai Police have measures to control the investigation period of the case. However, some investigation case was delayed because some inquiry officers has no experience and were unable to determine the importance of evidences and the supervisors did not work closely.

In managing a non-governmental organization, it is like doing an inquiry file. There must be a number of things that the organization has to do to meet its objectives or corporate goals. But the lack of focus on what is important makes personnel do not know the direction of the organization to go. And if each other departments work on their own duties without being aware of the progress of other departments. Such organizations are difficult to achieve their goals. So the concept of OKRs was born. It is under two components: Objects and Key results, which companies who have adopted this concept to manage the organization and have success such as Google and Youtube. For this reasons, the researcher would like to propose the concept of OKRs to be used in the preparation of criminal investigation case in the category of life offenses. In order to reduce the delay in making inquiry file and develop the potential of the inquiry officers for the better.

Based on research, it was found that OKRs were able to reduce delays the inquiry. The officers had established significant evidence and methods to obtain that evidence. There is a definite period of time. Supervisors and investigators in charge of cases can see progress and responsibilities. Follow-up progress will be conducted weekly to prevent delusional investigations or does not follow the set direction. And setting a stretched goal in line with the OKRs concept also allows investigators to develop their competencies.

Keywords: Inquiry, Objects and Key Results and Continuous performance management.

1. บทนำ

การสอบสวนคดีอาญาเป็นกระบวนการขั้นตอนที่สำคัญในการอำนวยความยุติธรรม เพราะการสอบสวนคือการรวบรวมพยานหลักฐานที่พิสูจน์ความผิด หรือความบริสุทธิ์ของผู้ต้องหา ดังนั้นการสอบสวนจึงต้องมีการรวบรวมพยานหลักฐานทั้งพยานบุคคล พยานวัตถุ และพยานเอกสารรวมถึงพยานผู้เชี่ยวชาญพิเศษ โดยพันธกิจของตำรวจคือ อำนวยความยุติธรรมทางอาญา (ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580) สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้กำหนดตำแหน่งพนักงานสอบสวนเป็นผู้สอบสวนคดีอาญา รวมทั้งความผิดเกี่ยวกับชีวิต ซึ่งความผิดฐานดังกล่าวมีอัตราโทษสูงถึงขั้นประหารชีวิต และคดีฆ่าผู้อื่นเป็นเหตุอุกฉกรรจ์และสะเทือนขวัญ เกิดความสูญเสียต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาย พนักงานสอบสวนจึงต้องปฏิบัติหน้าที่สอบสวนด้วยความรอบคอบในการรวบรวมพยานหลักฐาน มีการบริหารจัดการทำสำนวนการสอบสวนเพื่อนำตัวผู้กระทำผิดมาฟ้องภายในระยะเวลาที่กำหนด และไม่ล่าช้าเกินควร เพื่อให้เป็นไปตามจรรยาบรรณของพนักงานสอบสวนข้อที่ 3 ว่า “พนักงานสอบสวนต้องอำนวยความยุติธรรมด้วยความรวดเร็ว ต่อเนื่อง โปร่งใส และเป็นธรรมโดยปราศจากอคติ” (ระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่าด้วยจรรยาบรรณพนักงานสอบสวน พ.ศ. 2544) แต่การสอบสวนคดีอาญาที่ทำการสอบสวนโดยตำรวจก็ยังคงมีความล่าช้า คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (2563) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาของงานสอบสวนโดยสรุปไว้ว่า การทำสำนวนการสอบสวนล่าช้า เป็นหนึ่งในสาเหตุทำให้ประชาชนขาดความมั่นใจในการรับบริการจากพนักงานสอบสวน และขาดความเชื่อมั่น

ในปี ค.ศ. 1999 จอห์น ดัวร์ ได้เข้าพบกับ แลร์รี เพจ และ เซอร์เกย์ บริน ผู้ก่อตั้งกูเกิล (Google) และได้นำเสนอแนวคิด OKRs ซึ่งแนวคิด OKRs นี้เดิมเป็นแนวคิดที่อินเทล (Intel) บริษัทชั้นนำด้านคอมพิวเตอร์ ใช้บริหารกิจการของบริษัท โดยจอห์น ดัวร์ ได้เผยแพร่แนวคิดนี้ให้แก่กูเกิล จนประสบความสำเร็จ โดยดัวร์ (2562 : 339) ได้กล่าวไว้ว่า “คงไม่มีบริษัทไหนที่จะมีประสบการณ์การใช้ OKRs ไปมากกว่ากูเกิล” ซึ่งแนวคิด OKRs เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้องค์กรเดินทางไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objects) โดยใช้ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key results) เป็นเครื่องมือกำหนดผลการดำเนินงาน ดัวร์ (2562 : 33) กล่าวว่า OKRs จะช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายไปยังทีมงานเพื่อให้มองเห็นภาพที่กว้างขึ้น ช่วยให้ทุกคนรักษาคำมั่นสัญญาในเรื่องงานเสร็จตามกำหนดเวลา และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยสะท้อนความคิดเห็น และที่สำคัญ จะช่วยให้ขยายขีดจำกัดของทีมงานเพื่อให้สามารถทำเป้าหมายที่ยากๆ ขึ้นไป

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์ (2562 : 41 - 43) ได้สรุปประโยชน์จากการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์, ความสามารถในการปรับตัว, การเติบโตและก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด, การทำงานร่วมกันเป็นทีม, การพัฒนาขีดความสามารถและความผูกพันระหว่างพนักงาน ทั้งนี้ การสอบสวนคดีอาญามาตรา 288 และ มาตรา 289 ซึ่งเป็นคดีที่มีอัตราโทษสูงถึงขั้นประหารชีวิต และประชาชนให้ความสนใจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้มีมาตรการควบคุม กำกับ ดูแลการสอบสวน โดยมีผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับรองผู้กำกับการ (พันตำรวจโท) จนถึงระดับผู้บังคับการ (พลตำรวจตรี) มีส่วนร่วมในชั้นสอบสวน เพื่อให้สำนวนการสอบสวนมีความสมบูรณ์และรัดกุมก่อนจะนำสำนวนการสอบสวนไปพิจารณาชั้นอัยการ ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยว่า หากการสอบสวนในชั้นตำรวจมีการติดตั้ง หรือนำแนวคิด OKRs มาประกอบการบริหารควบคุมการสอบสวน จะสามารถลดความล่าช้า หรือเป็นผลประโยชน์ในด้านอื่นๆ อย่างไร

2. วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายลดความล่าช้าการดำเนินการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิตโดยใช้ OKRs มาเป็นเครื่องมือ โดยมุ่งเน้นไปที่การสอบสวนโดยพนักงานสอบสวนของตำรวจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาสาเหตุความล่าช้าของการดำเนินการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต (มาตรา 288 และมาตรา 289)

2.2 เพื่อกำหนดแนวทางการนำ OKRs มาลดความล่าช้าการดำเนินการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต (มาตรา 288 และมาตรา 289)

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ 1. ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการค้นคว้าจากเอกสารปฐมภูมิ และเอกสารทุติยภูมิ 2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยจะทำการสัมภาษณ์พนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินการสอบสวนคดีฆ่าผู้อื่น ในระดับรองสารวัตร 1 นาย ระดับสารวัตร 1 นาย ระดับรองผู้กำกับการ และเป็นหัวหน้างานสอบสวนสถานีตำรวจ 1 นาย และระดับผู้กำกับการ 1 นาย รวม 4 นาย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปและเสนอแนะ และได้ทดลองติดตั้ง OKRs มาประยุกต์ใช้กับการสอบสวนคดีอาญา 1 คดี โดยอ้างอิงจากตัว (2562) อาทิ การกำหนดพยานหลักฐานที่สำคัญและวิธีการให้ได้มาซึ่งพยานหลักฐานนั้น ประกอบกับการบริหารงานต่อเนื่องโดยใช้การสนทนา (Conversation), การฟีดแบค (Feedback) และการชื่นชม (Recognition) แล้วนำผลมาวิเคราะห์เสนอแนะการนำ OKRs มาประกอบกับการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิตเพื่อลดความล่าช้า

4. ผลการวิจัย

4.1 สาเหตุของความล่าช้าการดำเนินการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลถึงสาเหตุของความล่าช้าการดำเนินการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต สรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) หากผู้ทำการสอบสวนเป็นพนักงานสอบสวนที่ไม่มีประสบการณ์ จะไม่สามารถตั้งรูปคดีได้ ไม่ทราบว่าจะต้องเริ่มต้นสอบสวนอย่างไร ไม่สามารถกำหนดพยานที่สำคัญ การสอบสวนไม่มีทิศทาง เกิดความล่าช้าอันเนื่องมาจากการสอบสวนในประเด็นที่ไม่สำคัญต่อรูปคดี

(2) พนักงานสอบสวนไม่มีความสามารถที่จะตรวจพิสูจน์พยานนิติวิทยาศาสตร์ จะต้องส่งวัตถุพยานดังกล่าวไปยังกองพิสูจน์หลักฐาน หรือส่งศพผู้ตายไปยังแพทย์นิติเวชเพื่อชันสูตรบาดแผล จึงต้องรอผลการตรวจพิสูจน์จากหน่วยงานดังกล่าวกลับมา ก่อนที่จะสรุปสำนวนการสอบสวน

(3) พนักงานสอบสวนแต่ละคนมีปริมาณคดีในความรับผิดชอบมาก ทำให้การสอบสวนลดประสิทธิภาพเพราะจะต้องแบ่งเวลาไปทำคดีอื่น ๆ

(4) คดีฆ่าผู้อื่นเป็นคดีที่มีขั้นตอนการสอบสวนเป็นจำนวนมาก และจะต้องนำพยานหลักฐานจากหลายแหล่งเข้าสู่สำนวนการสอบสวน จึงเกิดความล่าช้าเป็นธรรมดา

4.1.2 ผลจากการค้นคว้าข้อมูลเอกสาร (Documentary research)

(1) บุญเลิศ ทวีวิทย์ (2563) กล่าวว่า เนื่องจากจำนวนพนักงานสอบสวนไม่เพียงพอต่อปริมาณที่เกิดขึ้น อันเกิดมาจากค่านิยมของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่จะหลีกเลี่ยงสายงานสอบสวน ทำให้พนักงานสอบสวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยตลอด และ

เนื่องจากมีการรวบรวมพยานหลักฐานจากหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากสถานีตำรวจของพนักงานสอบสวนเอง จึงอาจเกิดความล่าช้าในการเร่งรัดคดี

(2) คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม (2563) กล่าวไว้ว่า การจัดให้พนักงานสอบสวนเข้าเวรตามลำพังของบางสถานีตำรวจส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ลดลง เช่น การขาดที่ปรึกษา การทุจริต ไม่มีเวลาประสานงาน เกิดสภาพสำนวนค้าง

4.2 แนวทางการนำ OKRs ลดความล่าช้าการทำสำนวนการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต

4.2.1 ผลการทดลองติดตั้ง OKRs ในกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มพนักงานสอบสวนที่ให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัยทดลองติดตั้ง OKRs ในทีมงานสอบสวน โดยให้ทดลองทำการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ 1 คดี โดยมีพนักงานสอบสวนระดับรองผู้กำกับการ (สอบสวน) เป็นหัวหน้าพนักงานสอบสวนระดับรองสารวัตร (สอบสวน) ผู้รับผิดชอบคดี และผู้ช่วยพนักงานสอบสวนชั้นประทวน เป็นผู้ปฏิบัติ ในเวลา 3 เดือนซึ่งผลของการติดตั้ง OKRs ลงในการสอบสวนได้ผลดังนี้

(1) จากเดิมก่อนที่จะติดตั้ง OKRs ประกอบการสอบสวน พนักงานสอบสวนผู้รับผิดชอบคดีจะใช้ดุลยพินิจของพนักงานสอบสวนกำหนดทิศทาง หรือแนวทางการสอบสวนเอง โดยคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 419/2556 กำหนดให้เสนอสำนวนการสอบสวนเพื่อตรวจเบื้องต้นไปยังผู้บังคับบัญชาภายใน 3 วัน นับแต่วันที่รับคำร้องทุกข์ จากนั้น ผู้บังคับบัญชาก็จะบันทึกสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปลงในบันทึก และปล่อยให้พนักงานสอบสวนดำเนินการสอบสวนตามข้อสั่งการเอง โดยพนักงานสอบสวนจะเสนอตรวจอีกครั้งไปยังหัวหน้างานสอบสวนภายใน 15 วัน ซึ่งการใช้ดุลยพินิจของพนักงานสอบสวน และข้อสั่งการในบันทึกเสนอตรวจจะไม่มีกระบวนการขึ้นตอนการสอบสวนที่สำคัญอย่างชัดเจน พนักงานสอบสวนที่ไม่มีประสบการณ์จะไม่ทราบว่า ขั้นตอนการสอบสวนขั้นตอนใดมีความสำคัญต่อคดี และต้องเร่งรัดการสอบสวนขั้นตอนใดเพื่อนำพยานหลักฐานเข้าสู่สำนวนการสอบสวน แต่เมื่อมีการติดตั้ง OKRs และนำแนวทาง OKRs ไปปฏิบัติควบคุมการสอบสวน นอกจากจะมีการบันทึกเป็นเอกสารแล้ว หัวหน้างานสอบสวนจะมีการสนทนากับตัวพนักงานสอบสวน เพื่อหารือกำหนดประเด็นสอบสวนและพยานหลักฐานที่สำคัญ โดยมีหัวหน้างานสอบสวนเป็นหลัก จากนั้นได้ถ่ายทอดไปยังพนักงานสอบสวนผู้รับผิดชอบคดีให้ทราบ รวมทั้งวิธีการให้ได้มาซึ่งพยานหลักฐานนั้น และกำหนดกรอบระยะเวลาชัดเจน การสอบสวนคดีดังกล่าวจะมีทิศทาง และมีความชัดเจนมากขึ้น

(2) ก่อนการติดตั้ง OKRs ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ทราบความคืบหน้าการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน ทำให้เกิดปัญหาในระหว่างสอบสวน เช่น เมื่อพนักงานสอบสวนทำการสอบสวนไปสักระยะ อาจเกิดการสอบสวนโดยหลงประเด็น หรือติดขัดอุปสรรคบางประการ แล้วพนักงานสอบสวนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวพนักงานสอบสวน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบถึงอุปสรรคดังกล่าว พนักงานสอบสวนบางคนเลือกที่จะปล่อยให้ปัญหาคงอยู่ต่อไป และไม่แก้ไข แต่หลังจากที่ติดตั้ง OKRs ประกอบการสอบสวน ผู้บังคับบัญชาจะสามารถมองเห็นผลการดำเนินการงานพนักงานสอบสวน เห็นว่าการดำเนินการของพนักงานสอบสวนผิดเพี้ยนไปจากเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ เมื่อผู้บังคับบัญชามองเห็นการดำเนินการที่ผิดเพี้ยน ก็สามารถรีบลงมาแก้ไขได้ทันที และ OKRs ทำให้ผู้ช่วยพนักงานสอบสวนซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสอบสวน เช่น การส่งเอกสารหมายเรียก การส่งหนังสือระหว่างหน่วย ทราบว่าพนักงานสอบสวนได้สอบสวนอยู่ขั้นตอนใด พยานหลักฐานใดที่สำคัญต่อสำนวนการสอบสวน ผู้ช่วยจะต้องนำส่งเอกสารใดไปหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้การสอบสวนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

(3) สืบเนื่องจากข้อที่ (2) เมื่อผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นผลการดำเนินการของพนักงานสอบสวนได้ ผู้บังคับบัญชาก็สามารถติดตามผลการดำเนินการได้ ก่อนมีการนำ OKRs มาใช้ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ทราบผลการสอบสวนของพนักงานสอบสวน โดยผู้บังคับบัญชาจะทราบผลการสอบสวนก็ต่อเมื่อพนักงานสอบสวนทำสำนวนการสอบสวนเสร็จสิ้น และสรุป

สำนวนการสอบสวนเสนอให้ผู้บังคับบัญชาลงความเห็นทางคดี แต่เมื่อการสอบสวนยังไม่ครบถ้วน หรือขาดประเด็น ผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ลงความเห็นทางคดี และสั่งการให้พนักงานสอบสวนไปทำการสอบสวนเพิ่มเติม ทำให้พนักงานสอบสวนเสียเวลาไปรู้สำนวนการสอบสวน และสอบสวนเพิ่มเติมตามประเด็นที่สั่งการ แต่เมื่อมีการติดตามผลในระหว่างการสอบสวน ในลักษณะการติดตามผลการสอบสวนรายสัปดาห์ โดยมีการใช้เทคโนโลยีประกอบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ใช้โทรศัพท์มือถือระบบแอนดรอยด์ ก็จะใช้แอปพลิเคชันปฏิทินกูเกิล (Google calendar) เป็นเครื่องมือการติดตามผล ผลการดำเนินการพบว่า หากมีการติดตามผลการสอบสวนในรอบสัปดาห์ ผู้บังคับบัญชาก็จะทราบว่าพนักงานสอบสวนทำการสอบสวนตรงประเด็นหรือไม่ มีอุปสรรคใดในระหว่างการสอบสวน และสามารถแก้ไขปัญหาในระหว่างสอบสวนได้ทันที พนักงานสอบสวนก็就不用เสียเวลาไปกับการสอบสวนที่ไม่ใช่สาระสำคัญ

(4) ผู้วิจัยได้ทดลองให้กลุ่มพนักงานสอบสวนตั้งเป้าหมายท้าทาย (Stretched Goal) โดยกลุ่มพนักงานสอบสวนได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะออกหมายจับผู้กระทำผิดภายใน 10 วัน นับแต่เริ่มทำการสอบสวน ผลการดำเนินการพบว่า พนักงานสอบสวนผู้รับผิดชอบสำนวนคดีดังกล่าวออกหมายจับได้ในวันที่ 15 นับแต่เริ่มทำการสอบสวน ซึ่งจากเดิมก่อนมีการติดตั้ง OKRs การออกหมายจับบางคดีจะล่าช้าเป็นเดือน เมื่อมีการติดตั้ง OKRs มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีการติดตามผลเป็นระยะ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการสอบสวน ประกอบกับการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย พบว่าการออกหมายจับเพื่อนำตัวผู้กระทำผิดมาดำเนินคดีเร็วขึ้น แม้จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ตัว (2562: 198) กล่าวไว้ว่า ตามมาตรฐานของกูเกิล (Google) วางไว้ว่า เป้าหมายที่ท้าทายมาก ๆ ถูกกำหนดระดับความสำเร็จไว้ที่ 60 – 70% โดยผลการดำเนินงานจะถูกคาดหวังให้ต่ำกว่าที่คาดหวังอย่างน้อย 30% และนั่นจะถือว่าสำเร็จแล้ว

จากการทดลองนำ OKRs มาติดตั้งกับกลุ่มพนักงานสอบสวนได้พบว่า OKRs สามารถลดความล่าช้าการสอบสวนเนื่องจากพนักงานสอบสวนผู้รับผิดชอบสำนวนการสอบสวนทราบทิศทางการทำงานสำนวนการสอบสวน ไม่เสียเวลาไปกับประเด็นการสอบสวนที่ไม่ใช่สาระสำคัญ และไม่หลงประเด็น ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานสอบสวนก็จะทราบความคืบหน้าการสอบสวนโดยตลอด เพราะพนักงานสอบสวนจะเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อรายงานความคืบหน้าการสอบสวนรายสัปดาห์ ผู้บังคับบัญชาก็จะทราบว่าการทำงานปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนเป็นไปตามทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และสามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาได้ทันที

4.2.2 เสนอแนะแนวทางการนำ OKRs ลดความล่าช้าการสำนวนการสอบสวนคดีอาญาหมวดความผิดต่อชีวิต

(1) เมื่อมีเหตุคดีฆาในท้องที่รับผิดชอบ หัวหน้าสถานีตำรวจที่รับผิดชอบการทำสำนวนในฐานะผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของสถานีตำรวจร่วมกันหัวหน้างานสอบสวนในฐานะผู้บังคับบัญชาตามสายงานสอบสวน นอกจากจะต้องทำการควบคุมสั่งการ และแนะนำพนักงานสอบสวนผู้รับผิดชอบสำนวนการสอบสวนแล้ว ยังจะต้องตั้งเป้าหมาย และกำหนดทิศทางสอบสวน ทั้งนี้ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาได้กำหนดให้พนักงานสอบสวนต้องรวบรวมข้อเท็จจริงทางคดี และทำความเข้าใจคดีไปยังพนักงานอัยการ โดยมีกรอบระยะเวลาการสอบสวนตามคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 419/2556 กำหนดผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดพยานหลักฐานที่สำคัญในทางคดี เป็นวัตถุประสงค์ (Objects) และกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) เพื่อเป็นตัวกำหนดว่าจะสามารถบรรลุการรวบรวมพยานหลักฐานทางคดีได้อย่างไร ไว้สัก 3 – 5 ข้อ ทั้งนี้ การกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญในแต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และมีความชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการวัด และตรวจสอบได้ อีกทั้งควรที่จะต้องตั้งเป้าหมายอันท้าทายว่า จะต้องทำสำนวนการสอบสวนให้เสร็จสิ้นก่อนระยะเวลาที่กฎหมาย หรือคำสั่งกำหนด ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับการโฟกัสในสิ่งที่สำคัญ (Focus) และการขยายและเพิ่มความท้าทายเพื่อความเป็นเลิศ (Stretch) แล้วจากนั้น ทางผู้บังคับบัญชาก็จะต้องถ่ายทอดเป้าหมายของการสอบสวนไปยังพนักงานสอบสวน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ

(2) เมื่อพนักงานสอบสวนรับทราบเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา พนักงานสอบสวนซึ่งมีอำนาจ และหน้าที่ในการรวบรวมพยานหลักฐานจะต้องกำหนด OKRs ของตัวพนักงานสอบสวนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ตามหลักการสอดคล้องและเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีม (Alignment)

(3) นำกระบวนการติดตามผล (Tracking) มาประกอบการทำสำนวนการสอบสวน โดยในระหว่างการทำสำนวนการสอบสวน เมื่อพบว่า ขั้นตอนใดติดอยู่แล้ว ก็ให้ดำเนินการต่อไป แต่หากพบว่าขั้นตอนการสอบสวนขั้นตอนใด มีอุปสรรคให้ดำเนินการทบทวนสถานการณ์เพื่อดำเนินการแก้ไข หรือหากพบว่า ถ้าดำเนินการสอบสวนในขั้นตอนดังกล่าวต่อไป จะเกิดความเสียหาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็ให้ยกเลิกขั้นตอนดังกล่าวได้

(4) ใช้ CFRs มาเป็นเครื่องมือการบริหารผลงานอย่างต่อเนื่อง มีการสนทนาแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานสอบสวนผู้รับผิดชอบ ในลักษณะการสอนงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งสองฝ่าย โดยพนักงานสอบสวนต้องชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า การสอบสวนอยู่ในขั้นตอนใด มีปัญหาหรืออุปสรรคใด และต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอะไรบ้าง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจรับฟังลูกน้อง และผู้บังคับบัญชาควรที่จะสอบถามเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ และทำให้พนักงานสอบสวนเห็นโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเมื่อการสอบสวนได้เสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้มีการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานเมื่อพนักงานสอบสวนทำการสอบสวนคดีเสร็จสิ้น

5. สรุปผลการวิจัย

5.1 การนำ OKRs มาประกอบใช้กับการทำสำนวนการสอบสวน ทำให้การทำสำนวนการสอบสวนมีเข็มทิศกำหนดทิศทางการสอบสวนที่ถูกที่ควร ไม่หลงประเด็น สามารถแยกแยะพยานหลักฐานในคดีซึ่งมีจำนวนมากได้ว่าพยานหลักฐานและขั้นตอนการสอบสวนใดจะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ อีกทั้งมีกรอบระยะเวลาในการรวบรวมพยานหลักฐานได้ชัดเจน

5.2 การบริหารผลงานอย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานสอบสวนมีโอกาสในการเข้าพูดคุย ปรึกษาหารือ และร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถร้องขอความช่วยเหลือ การสนับสนุน และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ทันทีที่เกิดปัญหาและอุปสรรค

5.3 การตั้งเป้าหมายแบบท้าทาย (Stretched Goal) ทำให้พนักงานสอบสวนพัฒนาศักยภาพของตัวพนักงานสอบสวนให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น ถึงแม้ตัวพนักงานสอบสวนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายแบบท้าทายได้ 100% ทำได้เพียง 60 – 70% ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ก็ถือว่าประสบความสำเร็จสำหรับ OKRs แล้ว

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางที่ทีมงานสอบสวนจะนำแนวทาง OKRs มาใช้จะต้องให้ความสำคัญกับพลัง 4 ข้อหลักของ OKRs (ตัวร. 2562: 41) ดังต่อไปนี้คือ

6.1 การโฟกัส (Focus) ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นหัวหน้าทีมงานและพนักงานสอบสวนต้องมีการกำหนดพยานหลักฐานที่สำคัญอันสำคัญต่อการสอบสวนคดีที่เกิด และวิธีการให้ได้มาซึ่งพยานหลักฐานนั้น พร้อมกำหนดระยะเวลาที่แน่ชัด โดยหลักการของการโฟกัสต้องชัดเจน และมีการถ่ายทอดสิ่งที่ทีมงานโฟกัสให้ทราบทั่วกัน

6.2 การปรับแต่งและเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีม (Alignment) การนำ OKRs มาบริหารผลงานจะต้องเกิดความโปร่งใส โดยบุคลากรในทีมงานแต่ละฝ่ายต้องมองเห็นความก้าวหน้าของผลงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ซึ่งทีมงานฝ่ายปฏิบัติจะต้องเห็นผลการดำเนินการของอีกฝ่าย เพื่อให้เกิดการสอดคล้องและประสานระหว่างกัน

6.3 การติดตามผล (Tracking) เพื่อติดตามความคืบหน้าผลการสอบสวน มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ควรมีการติดตามผลเป็นประจำ อาจจะเป็นรายสัปดาห์ เพื่อป้องกันการสอบสวนหลงประเด็น

6.4 เป้าหมายที่ท้าทาย (Stretched goal) จะเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สูงกว่าที่เคยเป็นอยู่ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความสามารถหรือความพยายามอย่างสูงเพื่อบรรลุเป้าหมายท้าทาย

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 หากจะมีการนำ OKRs มาประกอบการสอบสวนในทุกคดี ก็จะขัดแย้งกับ OKRs เนื่องจาก OKRs เน้นถึงการให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่สำคัญ และทุ่มเทไปกับเป้าหมายนั้น ดัวร์ (2562: 94) อ้างถึงโกรฟ ไว้ว่า การที่เรโฟกัสทุกอย่าง ก็เหมือนกับเราไม่ได้โฟกัสอะไรเลย ดังนั้น การนำ OKRs ไปติดตั้งกับการสอบสวนคดีใด ๆ ก็ตาม ต้องพิจารณาก่อนว่า คดีที่เราพิจารณาติดตั้ง OKRs นั้น สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษหรือไม่ ซึ่งงานตามหน้าที่ปกติจึงไม่ใช่ OKRs แต่อย่างใด (ดัวร์, 2562: 94)

7.2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีภารกิจอำนวยความสะดวกมากกว่าการสอบสวน หากจะนำ OKRs ไปศึกษา หรือประยุกต์ใช้ ต้องตั้ง OKRs ให้สอดคล้องกับภารกิจ พันธกิจ หรือเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ทั้งนี้ OKRs ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัวแต่อย่างใด

เอกสารอ้างอิง (References)

ดัวร์ จอห์น. (2562). **ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น

กิตติพิพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (2562). **OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น

บุญเลิศ ทวีวิทย์. (2563). **อุปสรรคในกระบวนการสอบสวนที่ส่งผลต่อการอำนวยความสะดวก**. ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2564 จาก https://www.policetraining9.com/index.php?option=com_attachment&task=download&id=278

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580**. ค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2563 จาก <https://www.royalthaipolice.go.th/downloads/strategy.pdf>

สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม. (2563). **ระบบงานบริการประชาชนในการรับแจ้งความและการสอบสวน**. ค้นเมื่อ 3 มกราคม 2564 จาก <https://pubhtml5.com/zoig/rjca/basic>

รพีพัฒน์ ศรีศิลารักษ์ และ อีระวัฒน์ จันทิก. (2560). **ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายสอบสวนในระบบงานยุติธรรม**. วารสารวิชาการ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2560 (1), 1-11.