

แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะใน  
การปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

A Study of Directions to Develop Investigation Division 2 Towards Being A High-  
Performance Organization and A Role Model within the Royal Thai Police

Pol.Capt. Patompong Karanphisut



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	แนวทางการพัฒนาองคค์กรที่สืบสวนสอบสวน
	ตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการ
	ปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
โดย	ร.ต.อ.ปฐมพงษ์ ทรัพย์พิศุทธิ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ

(ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์)

..... กรรมการ

(ดร.ชฎิล โรจนานนท์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



# # 6181066524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Develop, Performance, Role Model, Investigation Division 2

Patompong Karanphisut : A Study of Directions to Develop Investigation Division 2 Towards Being A High-Performance Organization and A Role Model within the Royal Thai Police. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

This research aims at studying and analyzing 1) the operation of Investigation Division 2 at present 2) the problems that have been obstructing the operation of Investigation Division 2 up to the present and in the future, and 3) the guidelines in developing Investigation Division 2 in order to become the organization with high performance as the exemplary model for Royal Thai Police. This study is qualitative research depending on in-depth interview in which the interviewees are police officers at different levels within Investigation Division 2. Research findings indicated that 1) the current operation of Investigation Division 2 “has authority and responsibility in investigating criminal cases according to Criminal Procedure Code”, and investigation of wrongdoing is based on criminal code with criminal penalties, including National Police Act as well as the orders from the police commander, commanding Investigation Division 2 to be responsible for 8 provinces-Chon Buri, Rayong, Chanthaburi, Trat, Chachoengsao, Nakhon Nayok, Prachin Buri, and Sa Kaeo, 2) the problems, which have been obstructing the operation of Investigation Division 2 up till now and in the future, compose of problem of budget, expertise, personnel, administration, and teamwork, the guidelines in developing Investigation Division 2 to be the organization with high performance as the exemplary model for Royal Thai Police compose of the aspects of achievement-oriented development, career expertise, ethics, teamwork, administration (vision/ policy), and resource (budget/ tools and devices).

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์บงค์การสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยเสมอมาและสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาประกอบการทำวิจัยและทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ในการทำวิจัยได้อย่างสมบูรณ์จึงทำให้การศึกษาวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้ข้อแนะนำต่าง ๆ ในการทำวิจัยและช่วยชี้แนะ แก้ไขเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะในการทำวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการเขียนผลการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ หากไม่มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านงานวิจัยฉบับนี้คงไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยจึงจักขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว พี่และเพื่อน ๆ ทุกท่านที่ให้กำลังใจเสมอมาแก่ผู้วิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปฐมพงษ์ กรณย์พิศุทธิ์

## สารบัญ

## หน้า

.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1.....	3
บทนำ.....	3
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
บทที่ 2.....	8
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน.....	8
2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ.....	8
2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ.....	9
2.1.3 แนวคิดของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	10
2.1.4 หลักการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล.....	10



2.1.5	ปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน.....	11
2.2	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	13
2.2.1	ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ.....	13
2.2.2	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	15
2.2.3	ประเภทของสมรรถนะ .....	16
2.2.4	การกำหนดสมรรถนะ.....	17
2.2.5	การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ .....	17
2.2.8	การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย .....	21
2.3	ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง.....	23
2.3.1	แนวคิดการบริหารจัดการนิยม .....	23
2.3.2	ทฤษฎีมนุษยนิยมองค์การ.....	24
2.3.3	แนวคิดสำคัญของทฤษฎีองค์การโครงสร้างสมัยใหม่ .....	26
2.3.4	แนวคิดความสำคัญของทฤษฎีวิวัฒนาการองค์การ.....	27
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
2.5	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	36
บทที่ 3	.....	37
ระเบียบวิธีวิจัย.....	.....	37
3.1	รูปแบบการวิจัย.....	37
3.2	การศึกษาเอกสาร.....	38
3.3	การสัมภาษณ์เชิงลึก.....	38
3.4	เครื่องมือในการวิจัย.....	39
3.5	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	39
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
บทที่ 4	.....	41

ผลการวิจัย.....	41
4.1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์.....	41
4.2 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน.....	43
4.3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต.....	47
4.4 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.....	57
บทที่ 5.....	67
สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	67
5.1 ผลการวิจัย.....	67
5.1.1 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน.....	67
5.1.2 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต.....	68
5.1.3 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.....	69
5.2 อภิปรายผล.....	69
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	72
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ.....	72
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	73
5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	74
ภาคผนวก.....	75
ภาคผนวก ก ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ พ.ศ.2553.....	76
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	85
บรรณานุกรม.....	90

ประวัติผู้เขียน.....95



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3. 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	38
ตารางที่ 4. 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์.....	41
ตารางที่ 4. 2 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต.....	55
ตารางที่ 4. 3 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.....	64



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพที่ 2. 1 กรอบแนวคิดการวิจัย..... 36



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติเข้าสู่ยุคการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการไทยและมีความพยายามที่จะปฏิรูปให้สมบูรณ์ทำให้หน่วยงานภายใต้สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงจำเป็นต้องปรับตัวในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยยึดถือประสิทธิภาพและความสำเร็จของงานเป็นหลักเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า โดยการปฏิบัติงานทั้งปวงจะต้องสอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 (1) ภายใต้ยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2564 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้คือ “เป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน” ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร โดยการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณ ขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (2)

จึงทำให้หน่วยงานทุกระดับภายใต้สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเช่นเดียวกับกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้การบังคับบัญชาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติซึ่งมีภารกิจในด้านการสืบสวนสอบสวน และ

ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยกองบังคับการสืบสวนสอบสวนประกอบด้วย “1) ฝ่ายอำนวยการมีหน้าที่และความรับผิดชอบคือ งานธุรการและงานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคล งานคดีและวินัย งานนโยบายและแผนและงานยุทธศาสตร์ งานการเงินและงานบัญชี งานงบประมาณ งานส่งกำลังบำรุง งานสวัสดิการงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร งานศึกษาอบรม งานบันทึก ตรวจสอบ และรายงานข้อมูลสถานภาพกำลังพลของข้าราชการตำรวจในสังกัด รวมทั้งตรวจสอบข้อมูลดังกล่าวกับฐานข้อมูลกำลังพลกลางของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและดำเนินการเพื่อให้ข้อมูลสถานภาพกำลังพลในความรับผิดชอบเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน งานวิเคราะห์ ติดตามสถานการณ์และบูรณาการด้านข่าวอาชญากรรม ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีได้อยู่ในหน้าที่ของฝ่ายใดโดยเฉพาะ” (3)

“ทั้งนี้เมื่อจำแนกการปฏิบัติงานของกองกำกับการสืบสวนมีอำนาจหน้าที่และความ (3) รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- 1) งานธุรการและงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า-ออกของกองกำกับการสืบสวน
- 2) ปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญาในเขตอำนาจการรับผิดชอบของตำรวจภูธรภาค
- 3) ดำเนินการสืบสวนความผิดทางอาญาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ
- 4) สืบสวนอาชญากรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สิน ชีวิต ร่างกาย เสรีภาพและชื่อเสียง สืบสวนความผิดเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยของประชาชน การก่อการร้ายและความมั่นคงของชาติ ปราบปรามการโจรกรรมยานพาหนะ ปราบปรามผู้มีอิทธิพลและมีมือปืนรับจ้าง ติดตามจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับ ค้างเก่า ปราบปรามบ่อนการพนัน สถานบริการและแหล่งอบายมุขที่ผิดกฎหมาย ความผิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ ความผิดเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวและคนเข้าเมือง ความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการจำหน่ายสุรา โรงแรมภาพยนตร์ โรงรับจำนำ อาวุธปืน การพนัน การขายทอดตลาด การฮั้วประมูลและขัดขวางการแข่งขันราคาในการประมูลงานราชการ การค้าของเก่า การเรียไร ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ลิขสิทธิ์ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่กฎหมายบัญญัติให้อำนาจไว้ ปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่าและทรัพยากรธรรมชาติ ปราบปรามการโจรกรรมสินค้าทางน้ำ ปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิง ความผิดต่อเด็ก เยาวชนและสตรีและการค้ามนุษย์ ปราบปรามยาเสพติด ปราบปรามการก่อการร้ายข้ามชาติ ติดตามคดีสำคัญตามที่ได้รับมอบหมาย ให้คำปรึกษาและ

คำแนะนำหน่วยงานสืบสวนในสังกัดตำรวจภูธรภาค การกระทำผิดทางเทคโนโลยีและงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย” (3)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าหน่วยงานดังกล่าวมีบทบาทภารกิจเป็นจำนวนมากและปฏิบัติหน้าที่หลากหลายทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ากองบังคับการสืบสวนสอบสวนยังมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การศึกษาวิจัยของของธนิต บุญแมน (4) ได้เสนอปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนได้แก่ ปัญหากำลังพล ปัญหาด้านการบริหาร ปัญหาด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจและปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ ปัญหาเหล่านี้จึงเป็นอุปสรรคการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยของรุจธกิตต์ พรหมอนุมิตี (5) ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรยังไม่เพียงพอและไม่ต้องการปฏิบัติหน้าที่เชิงรุกซึ่งเป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่มีปัญหาที่เป็นอุปสรรคไม่แตกต่างกัน จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาแนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 จะสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการเขตรววิจัยดังต่อไปนี้

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาและวิเคราะห์ถึง 1) ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน 2) ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต และ 3) แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ

2) ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มเป้าหมายดังนี้

2.1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญใน “การสัมภาษณ์เชิงลึก” ประกอบด้วย

2.1.1) รองผู้บัญชาการ ตร.ภ. 2

2.1.2) ส่วนอำนวยการ ตร.ภ. 2

2.1.2) รองผู้บังคับการ ตร.จว. ชลบุรี

2.1.4) ฝ่ายอำนวยการ ตร.จว. ชลบุรี

2.1.3) ผู้กำกับฝ่ายอำนวยการ ตร.ภ. 2

2.1.4) ผู้กำกับ 1-4 กตร.ภ. 2

2.1.5) เจ้าหน้าที่ ตร.

3) ขอบเขตด้านการรวบรวมข้อมูล กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4) ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้ระยะเวลาในการทำวิจัย 6 เดือนตั้งแต่สิงหาคม พ.ศ.2563 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2563

5) ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการเก็บข้อมูลคือ จังหวัดชลบุรี

## 1.5 ข้อจำกัดในการวิจัย

- 1) สถานการณ์ไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในประเทศไทยยังมีการแพร่ระบาดอยู่ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการวิจัยที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ยินยอมในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย
- 2) ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนามอาจจะไม่ครบถ้วน สมบูรณ์เนื่องจากปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น กลุ่มเป้าหมายไม่ยินยอม ปัญหาด้านเวลาหรือสถานที่ซึ่งทำให้ข้อมูลไม่อิ่มตัว หรือสมบูรณ์ (Data-Unsaturated)
- 3) การคำนึงถึงข้อแม้ในด้านจริยธรรมการวิจัย (Research Ethics)

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน
- 2) ทราบถึงปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- 3) ได้แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 4) กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 สามารถนำแนวทางที่ได้จากผลการวิจัย และได้มีการศึกษาตามหลักระเบียบวิธีวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงในอนาคตและนอกจากนั้นหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติสามารถนำแนวทางนี้ไปประยุกต์กับองค์กรของตนเองเพื่อให้แนวทางการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผู้วิจัยทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

#### 2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ถูกใช้ไป (Input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Output) ว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การคงเดิมในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ออกมาดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการภายนอกและภายใน เนื่องจากถ้าหากได้รับการตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายนั้นแล้วซึ่งจะนำไปสู่ถึงการปฏิบัติงานได้ออกมาแบบมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง (6) แต่อย่างไรก็ตาม การวัดผลของการทำงานขององค์กรนั้นเกี่ยวกับการทำผลงานได้จำนวนงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานเป็นอย่างไร ตลอดจนในเชิงปริมาณ ระยะเวลาและแรงงานไปมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยรวมแล้วนั้นการมีประสิทธิภาพอาจให้ความหมายว่าเป็นการทำงานได้ปริมาณและคุณภาพอย่างมากและองค์การโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคี รวมทั้งมีความสุขร่วมกันซึ่งเป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับใช้บริการ แต่ต้องใช้ระยะเวลา แรงงานและงบประมาณ (7)

นอกจากนี้ประสิทธิภาพในระบบราชการได้มีนักวิชาการที่ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป โดยความหมายโดยรวมของประสิทธิภาพ รวมถึงการผลิตนั้น โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สามารถวัดผล

ได้ในหลายมิติตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาได้แก่ 1) ค่าใช้จ่าย/ต้นทุนการผลิต เช่น การใช้ทรัพยากรในการบริหาร มนุษย์ เงิน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ 2) การบริหารจัดการ เช่น การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็วและนำเทคโนโลยีมาใช้และ 3) ผลผลิตและผลลัพธ์ เช่น กำไร งานมีคุณภาพและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อสังคม (8)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นก็ให้ความหมายที่ต่างกันไป เช่น ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีแนวทางการบริหารที่สร้างผลดีให้มากที่สุดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย กล่าวคือ เป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากร ในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคงตรง ความเร็วและความราบรื่นของการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ประสิทธิภาพของบุคคลคือความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน โดยมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม หรือผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (9), (10)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การในความสามารถการดำเนินการสิ่งต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การที่ได้รับและในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ ก่อเกิดความคุ้มค่าโดยไม่สูญเปล่าและมีการดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ทั้งประหยัดเวลา พลังงาน ทรัพยากรและคนซึ่งการบริหารจัดการนั้นก็เพื่อต่อยอดและสร้างการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย การมีความสามารถในยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคโนโลยี การตลาดจนการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ทำงานด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพแม้ว่าจะมีปัญหายุ่งยากและความขัดแย้งเกิดขึ้น

### 2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

การที่จะปฏิบัติงานออกมาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นเป็นความปรารถนาของทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าคุณภาพและมาตรฐานของการปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายหรือข้อกำหนดที่เป็นตัววัดผลได้เป็นพลังต่อเนื่องที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติให้ได้ระดับและยังทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถสร้างคุณภาพให้เป็นคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นฐานในการตัดสินใจว่า จะต้องตัดสินใจในเรื่องอะไรบ้าง ทำอะไรบ้างเพื่อให้ตอบโจทย์และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จนกระทั่งถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลงานก็ถือว่าสำเร็จบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ทั้งนี้หลักสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายให้มีประสิทธิผลที่สุดในการใช้ทรัพยากรก็ควรใช้

อย่างประหยัดและไม่สิ้นเปลืองให้ใช้ตามความเหมาะสมในการสร้างความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำงานให้มีประสิทธิภาพคือ การนำเสนอการสร้างประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและลดความสูญเสียเปล่าการสร้างประสิทธิผลโดยการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผ่านการวางแผนมาก่อน (11)

### 2.1.3 แนวคิดของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลสำเร็จอย่างหนึ่งที่พิจารณาในแง่มุมมองของเศรษฐศาสตร์ที่มีตัวบ่งชี้ได้แก่ ความประหยัดหรือความคุ้มค่า ความทันเวลาและมีคุณภาพ ความสามารถในการบรรลุมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด การใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุดคือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั่วไป หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปทราบกันอยู่แล้วว่า “คน” เป็นหัวใจหลักและหัวใจสำคัญของการวัดประสิทธิภาพและข้อมูลปฐมภูมิที่ทำให้ไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ถ้ามี ประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นสิ่งที่ดี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผู้บริหาร ควรจะต้องศึกษาข้อมูลองค์ประกอบของตัวบุคคลเพราะ องค์ประกอบเหล่านี้ที่มีปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน (12)

### 2.1.4 หลักการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรัฐหรือเอกชนผู้บริหารทุกคนล้วนต้องการให้บุคลากรของตนเองมีการพัฒนา รวมทั้งพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อจะได้มีความพร้อมต่อการแข่งขัน ตลอดจนเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่พัฒนาตัวเองอยู่เสมอก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของหน้าที่การงาน บุคลากรถือว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรเนื่องจากทำให้งานขับเคลื่อนไปข้างหน้า กระทั่งเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต การเตรียมความพร้อมในการแข่งขันกับคนในโลกอื่น ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานที่เป็นการเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้รับผลประโยชน์สูงสุดให้ตนเองเสมอ คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตนเองต่อเนื่องในรอบด้านมักจะมีความพร้อมเสมอกับการแข่งขันไม่ว่าจะในเวทีสถานการณ์ใดก็ตาม ซึ่งการพัฒนา (Development) หมายถึง การทำให้ดีขึ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าเพื่อการทำงานให้ผลผลิตสูงเมื่อเทียบกับปัจจัยที่นำเข้ามาหรือจะให้เข้าใจในความหมายอย่างง่ายคือ การประหยัดทรัพยากรและเวลาที่มีความเกี่ยวข้องกับต้นทุน

เพราะฉะนั้น การที่จะได้งานอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มากขึ้นและทำให้ต้นทุนลดลงได้แต่ก็ยังคงควมมีประสิทธิภาพของงานนั้น ๆ (13)

### 2.1.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงานพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน 4 ด้านดังต่อไปนี้

1) บุคลากร คือ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร ดังนั้นจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของคนทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยอาศัยผ่านพื้นฐานทางด้านจิตวิทยา สังคม นอกจากนี้ควรจะต้องศึกษาในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพของงานโดยมีจำนวนที่พอเพียงกับศักยภาพในการทำงานที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีความตั้งใจในการทำงานในการศึกษาและควรจะมีการมอบขวัญกำลังใจไม่เพียงพอต่อการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ฐานที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจและปัญหาอื่นและปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งปลูกฝังแนวคิดและจิตสำนึกของมนุษย์อย่างมีค่าและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร (14) ทั้งนี้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกโดยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความเจริญเติบโตขององค์กร เพราะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานรวมทั้งองค์กรทำการฝึกอบรมพัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีให้ตามทันสมัยต่อสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนไปอยู่เสมอ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ก็ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน (15) ทั้งนี้บุคลากรที่มีความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยคือ

- 1.1) จำนวนหรือความพอเพียงของบุคลากร
- 1.2) คุณภาพของบุคลากร
- 1.3) ระดับการนำบุคลากรไปใช้ประโยชน์ (16)

แต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในองค์กรจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งที่ต้องการในอนาคตโดยการพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่าง ๆ องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ไปสู่วิสัยทัศน์ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร มีการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพและต้องใช้ประโยชน์สูงสุดคล้ายคลึงกันกับผู้นำซึ่งบุคคลเป็นผู้ตามและอิทธิพลที่ทำเป็นผู้นำตามนั้นกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายนั้นไปพร้อมกัน การวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดของการพัฒนาองค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ (17)

2) เงินหรืองบประมาณนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากร เพื่อเอื้ออำนวยในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินต่อไปได้โดยไม่ติดขัดควรมีงบประมาณที่พอเพียง กับปริมาณงานที่ทำเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ได้ และเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ ได้ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ ผลตอบแทนนั้นก็ทำให้มนุษย์ยอมรับ ว่าตนเป็นคนที่มีคุณค่าคนหนึ่งที่ทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้าและให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำที่ ประสบความสำเร็จ ซึ่งค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญโดยตรงต่อการงานทำให้ผลงานของบุคลากร นั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงซึ่งผู้บริหารเองก็ควรจะมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความ พึงพอใจ (15)

3) วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่มีความพอเพียงและทันสมัยควรมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการจัดซื้อและจัดหา มาใช้กับการ ปฏิบัติงาน มองในแง่เครื่องมือในการทำงานไม่ว่าจะเป็นพวกคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เครื่องถ่าย เอกสาร วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนวิทยาการและเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนิน ภารกิจควรจะมีสมรรถนะที่ดีและองค์กรควรที่จะสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ให้มีเครื่องมือใช้อย่าง พอเพียงและทันต่อเวลาเพื่อเกิดผลการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สูงสุด

4) การบริหารจัดการ เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นตัวประสาน ที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดันและกำกับปัจจัยต่าง ๆ ให้มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ทั้งนี้ ตัวหน่วยงานเองต้องการทรัพยากรในการบริหารทั้งหมด 4 ประการและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ ทำงานหากขาดข้อใดข้อหนึ่งไปการทำงานของผูปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นอาจไม่สามารถ ทำไป ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานว่าจะมีกระบวนการ หรือการบริหารจัดการที่ดีอย่างไรอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีการปฏิบัติงานพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์นั้นมีความต้องการเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการ ทางด้านจิตใจการดูแลเอาใจใส่ ไม่ว่าจะเป็นเงิน ตำแหน่ง ความก้าวหน้าในอาชีพ ชื่อเสียง รวมถึง ความปลอดภัยในชีวิตเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องมีการแสวงหา ด้านการพัฒนาทรัพยากรความมนุษย์ ทั้งความรู้ความสามารถเป็นที่พึงที่ปรึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในของแต่ละ บุคคลโดยมีอยู่แตกต่างกัน กล่าวโดยง่ายถ้าหากมีความชอบในส่วนนั้นแล้วก็จะเกิดความทุ่มเทหรือ พยายามให้กับงานหรือกิจกรรมนั้นแล้วแต่ยังไม่เกิดผลประโยชน์และประสิทธิภาพที่สุดเพราะความ

ต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองดังนั้นจึงต้องมีความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตนให้ได้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 2.2.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดของสมรรถนะมีจุดเริ่มต้นจากการนำเสนอผ่านการศึกษาศึกษาของ David C. McClelland ซึ่งมีกรกล่าวเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของบุคคลที่ดีในองค์กรและระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยได้มีการวัด IQ เพื่อทดสอบบุคลิกภาพ แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะบ่งบอกถึงความสามารถหรือสมรรถนะของตัวบุคคลได้ เนื่องจากไม่ได้มีการชี้ให้เห็นถึงความสามารถของตัวบุคคลอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม (18) US State Department ติดต่อบริษัทแห่งหนึ่งคือ McBer ซึ่งเป็นบริษัทที่ McClelland ได้บริหารจัดการอยู่ใน ค.ศ.1970 เพื่อผลประโยชน์ในการหาข้อเท็จจริงที่จะค้นหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่จะสามารถวัดผลหรือแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างถูกต้องอย่างชัดเจนทดแทนแบบทดสอบเก่าที่ไม่สัมพันธ์กันกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีเหตุผลมาจากคนที่มีคะแนนดีหรืออยู่ในระดับที่สูง แต่ในทางกลับกันด้านการปฏิบัติงานนั้นติดลบ ดังนั้นจึงส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่ตัวของ McClelland โดยได้มีการเขียนบทความหนึ่งชื่อว่า “Testing for Competence Rather than of Intelligence” ในวารสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นคุณประโยชน์เพื่อเป็นแนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ขึ้นมาที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเครื่องมือใช้ประเมินค้นหาสิ่งที่เรียกว่า “สมรรถนะ (Competency)” (18)

ปัจจุบันมีองค์กรเอกชนได้นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การของตนเอง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับเลยว่าเครื่องมือสมัยใหม่ที่ได้รับมานั้นเป็นที่ต้องการและอยู่ในระดับที่องค์กรเองพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มี 708 กว่าบริษัทที่นำเครื่องมือที่เรียกว่า Core Competency ซึ่งเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ถูกนิยมนำมาใช้เป็นอย่างมากและตัวสมรรถนะหลักนี้ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเข้ามาช่วยงานด้านบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้พบว่าผู้ที่ให้ความสนใจที่จะศึกษามีอยู่มากเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการของสมรรถนะ โดยหน่วยงานรัฐและเอกชนของไทยเองก็ได้ให้ความสนใจกับแนวคิดหลักการนี้เช่นกันจึงได้มีการนำมาปรับใช้ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด สำนักราชการพลเรือน เป็นต้น ส่วนความหมายของสมรรถนะนั้นก็ให้ความหมายไว้ในหลาย



รูปแบบหลายนัย โดยสมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของบุคคลและสามารถ  
 ฝ ล ก ดั น  
 ให้ตัวบุคคลนั้นสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือทำงานได้ดีตรงตามเกณฑ์ที่ถูกกำหนดไว้ในส่วน  
 ของหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ (18)

กล่าวโดยสรุปคำนิยามของสมรรถนะสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล  
 ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ  
 คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องตามความเหมาะสมขององค์การและสิ่งที  
 สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือ ต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านการทำงานต้อง  
 มีคุณลักษณะเด่น ๆ หรือลักษณะสำคัญอย่างไร

จากการที่กล่าวสรุปมาข้างต้นนับว่าสมรรถนะจึงเป็นทั้งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ  
 ที่จำเป็นต่อบุคคลอย่างสูงเพื่อให้การทำงานบริหารจัดการให้มีผลประสบความสำเร็จและตรงตาม  
 เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรืออาจจะสูงกว่าองค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งโดยหลักสมรรถนะ  
 จะมี 5 ส่วนคือ

- 1) ความรู้คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรับรู้เป็นความรู้ที่มีสาระสำคัญ
- 2) ทักษะคือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่มีเฉพาะด้าน เฉพาะตัว  
 ของแต่ละบุคคล
- 3) ความคิดเห็นของตนเองคือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน  
 หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลคือ สิ่งที่อยู่ติดตัวบุคคลนั้นหรือเป็นลักษณะเด่น  
 เฉพาะของตัวบุคคล
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติคือ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดง  
 พฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

จากแนวคิดของ McClelland ซึ่ง Scott B. Parry เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นได้จาก  
 ความคิดเกี่ยวกับตนเอง โดยรวมคุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ ในบางครั้ง  
 ที่พูดถึงเรื่ององค์ประกอบสมรรถนะจะมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเป็น  
 ส่วนประกอบที่เป็นพื้นฐาน ทั้งนี้สมรรถนะที่กล่าวโดยนัยแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้หรือทักษะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลซึ่งต้องมี  
 เพื่อก่อให้เกิดหรือสร้างความสามารถในการทำงานที่มีคุณภาพสูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานคนทั่วไปจึงทำให้บรรลุผลสำเร็จที่แตกต่างกัน (18)

### 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (19) เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการแบ่งแยกตำแหน่งและผลตอบแทน ซึ่งกระทำโดยการจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ อาศัยการพิจารณาจากลักษณะงาน จุดประสงค์ ตลอดจนผลลัพธ์ของงานที่คล้ายคลึงกันให้รวมเป็นกลุ่มเดียวกันและกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีความสมบูรณ์ซึ่งได้แบ่งกลุ่มงานเป็น 18 กลุ่มและสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังนี้

1) สมรรถนะหลักคือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมประกอบด้วย 5 สมรรถนะได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่มีคุณภาพ การเก็บประสบการณ์ในหน้าที่การงาน จริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานคือ สมรรถนะกำหนดเฉพาะกลุ่มงาน โดยสนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติพฤติกรรมให้เหมาะสม

นอกจากนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (20) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 สมรรถนะได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (21), (22)

- 1) สมรรถนะหลักคือ สมรรถนะที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมีทุกคน
- 2) สมรรถนะด้านการบริหารคือ สมรรถนะที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมีและปฏิบัติหน้าที่
- 3) สมรรถนะสำหรับหัวหน้าสถานีคือ สมรรถนะที่หัวหน้าสถานีต้องมีและต้องปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นคล้ายคลึงกับสมรรถนะของตำรวจในการศึกษาของ Fielding (23) ผ่านเรื่อง “Competence and Culture in The Police” เห็นว่า สมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของตำรวจที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษในการปรับปรุงคุณภาพซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินงาน รวมทั้งกาประเมินผลมี 7 สมรรถนะได้แก่ การแสวงหาผลประโยชน์และความร่วมมือจากประชาชน การสื่อสารจูงใจ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล การแก้ไขปัญหา ความอดทน ความเคารพ เชื้อชาติที่หลากหลายและการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ในงานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหลากหลายนักวิชาการ รวมทั้งสำนักงาน ก.พ. (19) และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (20) ได้รวบรวมสมรรถนะทั้งหมดซึ่งได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ สมรรถนะองค์การและสมรรถนะบุคคลดังนี้

1) สมรรถนะองค์การคือ การสังเคราะห์องค์การโดยใช้ตัวแบบสมรรถนะของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพราะเป็นตัวแบบสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจและนับว่าเป็นผู้บริหารขององค์การซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะดังนี้

- 1.1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 1.2) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)
- 1.3) สมรรถนะของหัวหน้างาน (Functional Competency)

2) สมรรถนะบุคคลคือ การสังเคราะห์สมรรถนะบุคคล โดยใช้ตัวแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (19) ประกอบด้วย 2 กลุ่มสมรรถนะดังนี้

- 2.1) สมรรถนะหลักเพราะมีความจำเป็นต่อข้าราชการตำรวจทุกคน
- 2.2) สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ เนื่องจากมีความจำเป็นต่อตำรวจระดับปฏิบัติการตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

### 2.2.3 ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะสมรรถนะนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทดังนี้ (18)

- 1) สมรรถนะส่วนบุคคลคือ สมรรถนะที่แต่ละคนจะมีความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง
- 2) สมรรถนะเฉพาะงานคือ ความสามารถของคนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว
- 3) สมรรถนะองค์การคือ ความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติงาน
- 4) สมรรถนะหลักคือ ความสามารถส่วนบุคคลที่แต่ละคนต้องมีเพื่อทำให้ตนเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5) สมรรถนะในงานคือ ความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อหน้าที่การงานของตนเองที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบซึ่งอาจมีความแตกต่างกันออกไป

## 2.2.4 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะสามารถกำหนดได้ดังนี้ (18) ซึ่งสมรรถนะนั้นควรจะเริ่มจากการนำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์การมาปรับปรุงพื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ เหล่านั้น โดยพันธกิจ ค่านิยมและวิสัยทัศน์จะทำให้เกิดยุทธศาสตร์ต่อองค์การและทำให้เกิดสมรรถนะ ของงานได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะหน้าที่และสมรรถนะส่วนบุคคล (24) จากที่กล่าวมาข้างต้น จะสังเกตเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันไปในทางที่มีความต่อเนื่องของสมรรถนะที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยทำ ให้งานสามารถบริหารจัดการทุกอย่างลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมจะ นำพาไปสู่เป้าหมายหลักขององค์การและนำมากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ นอกจากนี้มีการ พิจารณาสมรรถนะหลักว่าอะไรทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากสมรรถนะหลักก็นำมาพิจารณาต่อว่าสมรรถนะหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่ง ต่าง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องอย่างไรกับสมรรถนะของตัวบุคคลและหน้าที่เพื่อให้ได้มีเค้าโครงและ ไปในทิศทางแนวเดียวกัน (18) ถ้าวางมองในมุมมองในทิศทางที่กลับกัน สมรรถนะหลักนั้นเกิดจาก สมรรถนะของแต่ละคนและถ้าจะให้เจาะลึกลงไปอีกในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อสู่การปฏิบัติสามารถนำ หลัก Balance Scorecard และหลักการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาปรับใช้ในระบบ บริหารจะเกิดผลดี ในการที่เราจะกำหนดสมรรถนะนั้น และสามารถจะกระทำได้หลากหลายทาง เช่น การใช้ผลงานวิจัยกำหนดสมรรถนะและอาจจะกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/Task Analysis หมายถึง การกำหนดหรือการวิเคราะห์สมรรถนะจากการนำตำแหน่งงานต่าง ๆ มา วิเคราะห์ร่วมด้วยและออกแบบสมรรถนะให้มีความเหมาะสมสำหรับการคัดเลือกบุคคลมาเข้าทำงาน หรือการปรับเปลี่ยนแบบแผนงานให้มีความดีมากขึ้นก็กำหนดสมรรถนะงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ โดยวิธีการกำหนดสมรรถนะโดยวิธีหลักการที่รวดเร็วและสะดวกแต่จะไม่สามารถมองเห็นความ เชื่อมโยงที่ต่างรูปแบบกับแบบแรกที่เรามองเห็นความเชื่อมโยงและเสียเวลามากกว่า ทั้งยังพาให้หลง ไปในทิศทางตรงกันข้ามไม่ตรงตามหลักและเป้าหมายที่ต้องการ (18)

## 2.2.5 การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้สามารถทำได้โดยการนำเอามาประยุกต์ใช้ในการจัดทรัพยากร มนุษย์และสามารถกระทำได้หลายประการคือ

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรูปแบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน โดยต้องมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกับกำหนดการของสมรรถนะ รวมทั้งเพื่อให้ทราบว่าการต้องการคนที่มีความเหมาะสมและต้องมีสมรรถนะให้ไปทางเดียวกันกับกลยุทธ์องค์การ
- 2) การกำหนดค่างานและจ้างเงินเดือน สมรรถนะสามารถนำมากำหนดใช้ในการกำหนดค่างานได้
- 3) การสรรหาและการคัดเลือกและเมื่อได้มีการใช้หรือกำหนดสมรรถนะแล้วการสรรหาพนักงานก็ต้องมีความสอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน
- 4) การบรรจุตำแหน่ง ควรจะมีการคำนึงถึงสมรรถนะของผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมหรือความสามารถตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ
- 5) การฝึกอบรมและพัฒนาฝึกอบรมพัฒนาและการพัฒนาให้ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคลการให้เต็มที่และถึงขีดสุดของแต่ละคน
- 6) การวางสายงานอาชีพการสืบทอดตำแหน่ง โดยองค์การจะต้องมีการวางกรอบแบบแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละสายงานและแต่ละเส้นทางที่บุคคลสามารถพัฒนาตนให้ก้าวหน้าได้ แต่ตัวบุคคลเองควรที่จะมีสมรรถนะอย่างไรบ้างและจะมีการวัดสมรรถนะเพื่อไปสู่การพัฒนาอย่างไรเพื่อเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมขั้นต่อไป
- 7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การทราบสมรรถนะของแต่ละคนนั้นจึงสำคัญเป็นอย่างมากเพราะจะทำให้สามารถทราบถึงสมรรถนะการทำงานของบุคคลในด้านต่าง ๆ และทำให้การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้างและการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและมีความเหมาะสม
- 8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหลักการจัดการทางคุณภาพเรียกว่าวงจรคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคนว่าเหมาะสมกับการทำงานแบบใด รวมทั้งการติดตามการทำงานและประเมินผลพิจารณาสมรรถนะของตัวบุคคลเป็นสำคัญนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาใช้ในอนาคตต่อไป (18)

นอกจากนี้ยังสามารถนำการประยุกต์ใช้ของสมรรถนะมาใช้ในหลักสูตรการพัฒนาได้ เช่น การแต่งตั้งหรือกำหนดให้มีบุคคลหรือผู้รับผิดชอบ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือผู้ประกอบการและนักวิชาการและที่สำคัญผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดสมรรถนะเพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ปัญหา การกำหนดสมรรถนะหลัก การออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รับรองสมรรถนะ กำหนดแนวการสอนและการประเมินผล (18)

ทั้งนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ เช่นเดียวกัน โดยยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะคือ “ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยมีเป้าหมายคือ

1) การจัดการองค์กรมีความเหมาะสมมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรทางการบริหารและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ระบบการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3) ข้าราชการตำรวจมีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4) ข้าราชการตำรวจมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรัก ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กรตำรวจ

5) เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในเรื่องความโปร่งใส” (2)

โดยมีตัวชี้วัดเป้าหมายประกอบด้วย

1) ชีตสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้น

2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจเพิ่มขึ้น

3) ระดับความพึงพอใจของข้าราชการตำรวจต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้น

4) มีทรัพยากรทางการบริหารที่ทันสมัย ครบถ้วนทุกภารกิจและบริหารจัดการองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เพิ่มขึ้น” (2) โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

“- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลยุทธ์คือ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารงาน รวมถึงสำนักงานรูปแบบใหม่ รวมถึงการกระจายอำนาจในการบริหารงาน

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การปรับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่ตอบสนองกระบวนทัศน์ใหม่ โดยมีกลยุทธ์คือ การพัฒนาระบบคน สรรหา คัดเลือก แต่งตั้งให้เหมาะสม การกำหนดสายงาน การพิจารณาค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม การแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคน รวมถึงการพัฒนาสวัสดิการต่าง ๆ ของข้าราชการตำรวจ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นมืออาชีพและมีมาตรฐานระดับสากล โดยมีกลยุทธ์คือ การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน

ที่เกี่ยวกับการอบรม การปรับปรุงหลักสูตร การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ส่งเสริมให้ข้าราชการ ตำรวจมีคุณธรรมและจริยธรรม

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.4 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีกลยุทธ์คือ การปรับปรุงวิธีการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ให้รวดเร็ว การแก้ไขกฎหมาย ปรับวิธีการทำงาน มีมาตรการในการป้องกันการทุจริตของข้าราชการ ตำรวจ การวางแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ การวางแผนงบประมาณ ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจทำวิจัย เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานและองค์กร

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4.5 การยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยมีกลยุทธ์คือ การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้รวดเร็วต่อการตอบสนองในสถานการณ์ต่าง ๆ การพัฒนาระบบการป้องกันอาชญากรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะทางไซเบอร์ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ พัฒนาความรู้ของข้าราชการตำรวจ ด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน” (2)

สรุปจากแนวคิดปัจจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะแน่นอนว่าส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนได้แก่

1) ข้าราชการพลเรือนผู้รับการพัฒนานั้นควรมีความเข้าใจสมรรถนะอย่างชัดเจนก่อนที่จะพัฒนาโดยการดำเนินการเล่าอธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลักให้ฟังโดยเฉพาะเจาะจงหรือการนำมาสร้างเป็นภาพยนตร์หรือสร้างเหตุการณ์ที่สามารถยกตัวอย่างให้เห็นรูปแบบของสมรรถนะนั้นได้อย่างชัดเจน

2) ข้าราชการพลเรือนควรจะมีโอกาสตัดสินใจวางแผนงานด้วยตนเองหรือมีแนวคิดว่าจะพัฒนาหลักการใดก่อนเป็นอันดับแรกและรายการใดเป็นลำดับถัดไปเพราะว่าจากการพัฒนาจะต้องมีความต้องการภายในของผู้รับการพัฒนาเองด้วยกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินการนี้ด้วยการตั้งคำถามและผู้รับการพัฒนามักจะมีความสงสัยตัวเองและมีความอยากรู้อยากเห็นเพิ่มมากขึ้นและทำให้สมรรถนะหลักจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานในปัจจุบันหรืออนาคตได้ดี

3) ควรให้โอกาสคนมีการมอบหมายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักที่ต้องการให้พัฒนาภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาและเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการฝึกฝนในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการพัฒนา

4) การให้ผู้รับพัฒนาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นผู้สอนงานแก่บุคคลอื่นจะช่วยให้เกิดการสังสรรค์พัฒนาสมรรถนะสูงขึ้น (18)

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนจากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถจัดกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการโดยเริ่มจากการ แบ่งบทบาทการพัฒนาออกเป็น 2 ส่วนคือ บทบาทหรือหน้าที่ของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการ มี การทำงานโดย ก.พ. และบทบาทหรือหน้าที่การพัฒนาศักยภาพของราชการเป็นหน้าที่ของส่วนราชการ ซึ่งหน้าที่สำนักงาน ก.พ. คือ จัดฝึกอบรมสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนแบ่งการอบรมเป็น 4 ระดับได้แก่หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บังคับบัญชา หลักสูตรสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น จัดทำคู่มือกลางในการมอบหมายงานหรือพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้ ส่วนให้ข้าราชการนำไปใช้ดำเนินการให้เกิดศักยภาพ

ในหน้าที่ส่วนราชการคือ ดำเนินการพิจารณาการคัดเลือกข้าราชการในสังกัดเข้ารับราชการ และพัฒนาในหลักสูตรการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดให้ข้าราชการใน หลักสูตรที่คล้ายคลึงในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ จัดคู่มือการมอบหมายงานพัฒนารูปแบบอื่นให้ หัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยอ้างอิงจากคู่มือการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือนกำหนดขึ้น (18)

### 2.2.8 การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย

ในประเทศไทยมีการตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ปูนซีเมนต์ไทย บริษัทเอไอเอส การบินไทยและอื่น ๆ โดยการประยุกต์ใช้ทั้งในการบริหารผลการ ปฏิบัติงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถ้าหากเป็นสื่อกลางก็เห็นความสำคัญให้ความสนใจระบบ สมรรถนะและนำมาใช้บริหารทรัพยากรบุคคลไม่ต่างจากภาคเอกชนโดยสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนก็มีการจ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการสร้างพัฒนาระบบสมรรถนะมี วัตถุประสงค์ในการสืบสนข้าราชการแสดงพฤติกรรมเหมาะสมกับหน้าที่ส่งเสริมให้ทำภารกิจได้ดี ยิ่งขึ้นจากตำแหน่งภาคข้าราชการเป็น 18 กลุ่มงานกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะเป็น คน ลักษณะร่วมกันของข้าราชการเพื่อให้ค่านิยมและพฤติกรรมมีความพึงประสงค์ร่วมกัน หลักในการ สร้างต้นแบบสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คือ

1) กำหนดความรู้ ความสามารถทักษะและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องไม่ซ้ำกับ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร



2) จำนวนตัวความรู้ ทักษะและสมรรถนะต้องมีจำนวนไม่มากจนทำให้จำไม่ได้มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคคลเพื่อนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติได้จริงในงานประจำวัน

3) ระดับสมรรถนะที่กำหนดต้องไม่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในหนังสือของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเพื่อให้มีมาตรฐาน ระดับความซับซ้อนของแต่ละรายการของความรู้ความสามารถทักษะพฤติกรรมและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกส่วนของข้าราชการมีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันโดยข้าราชการในแต่ละประเภทยังมีระดับชั้นงานจะต้องมีการกำหนดขั้นต่ำความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้อยู่แล้ว เพื่อความเป็นมาตรฐาน (25)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินกำหนดรายละเอียดระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานอย่างน้อย 3 สมรรถนะและต้องเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ส่วนราชการสามารถเลือกสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนี้หนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ผลของการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งจะสัมพันธ์กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการด้านต่าง ๆ คือ

1) การสรรหาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2541 มาตรา 42 เรื่องการรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติด้วย

2) การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทนตามหนังสือ ก.พ. ที่ นร 1010/ว 20 หลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเป็นรายบุคคลใช้สมรรถนะประกอบการประเมินทั้งคณะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและเรื่องการเงินเดือนของข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2541 กำหนดให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการประกอบการขึ้นเงินเดือน ดังนั้นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนด้วย

3) การฝึกฝนการพัฒนาตามหลักการพัฒนาข้าราชการมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2541 ยึดหลักประการหนึ่งคือหลักสมรรถนะการพัฒนาข้าราชการทุกประเภททุกตำแหน่งทุกระดับจะต้องเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4) การคัดสรรในการย้ายการโอนหรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญได้กำหนดให้ใช้กระบวนการประเมินสมรรถนะประกอบการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งระดับชั้นงานและปัจจุบันสำคัญมากนำระบบสมรรถนะใช้ในการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร

5) การวางแผนก้าวหน้าในอาชีพจากหลักการคัดสรรและการพัฒนากำหนดสมรรถนะให้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณานั้นด้วยเช่นกันจึงทำให้มีการวางระบบแผนการทางการก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการทุกรายไปก็ต้องคำนึงถึงสมรรถนะส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน

6) จากที่กล่าวมาข้างต้นการกำหนดต้นแบบสมรรถนะจำเป็นมากสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในส่วนราชการและมีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2541 เพื่อต้นแบบสมรรถนะที่มีความชัดเจนการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (25)

## 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง

### 2.3.1 แนวคิดการบริหารจัดการนิยม

การบริหารจัดการนิยมที่เคยได้ยินมาหรือได้ศึกษามา คือ รูปแบบ วิธีและเทคนิคการบริหารจัดการในรูปแบบของพวกเอกชนและได้มีการนำเอามาปรับใช้พัฒนาให้เข้ากับการจัดการบริหารของภาครัฐ ลักษณะของการจัดการในรูปแบบของเอกชนมักจะมีรูปแบบที่เป็นการจัดการที่มีความเป็นมืออาชีพ เนื่องจากมีการลงมือทำด้วยตนเอง มีตัวชี้วัดที่ค่อนข้างมีมาตรฐานมีความมั่นคงที่แน่นอนในการทำงานและในส่วนของผลลัพธ์ของการบริหารตามกระบวนการนั้นผลลัพธ์ที่ได้มานั้นแน่นอนว่าการบริหารจัดการนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นมาย่อมที่จะมีความคุ้มค่า ทั้งในด้านการใช้ทรัพยากรที่มีตามธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือการใส่ใจให้ความสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับลูกค้าและมีการดูแลอย่างใกล้ชิด แนวคิดการจัดการนิยมประกอบไปด้วย 4 แนวคิดหลักคือ

1) การบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถใช้หลักการเดียวกันได้ ซึ่งในการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรของตนเองหรือถ้าจะมองในอีกแง่มุมมองหนึ่งคือ ในตัวของภาครัฐและเอกชนเองก็มีการจัดการบริหารระบบ กระบวนการที่คล้ายคลึงกันอย่างมาก แต่ก็มีความแตกต่างกันอยู่เหมือนกันและก็ถือว่าเป็นส่วนน้อยอยู่

2) การดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระบบราชการก็มีความเชื่อต่าง ๆ ที่ว่า ผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นควรที่จะได้รับอิสระเสรีในการบริหารจัดการระบบขององค์กรอย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องของอำนาจ ดุลยพินิจ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การบังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนที่มีแน่นอนและ

ชัดเจน โดยจะเน้นไปที่การวัดผลงานที่เป็นรูปแบบเฉพาะเจาะจง มีโครงสร้างที่น่าสนใจและจูงใจทางการเงินเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นให้ชัดเจนนั่นเองและมีอีกหนึ่งที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้เป็นแนวคิดของ Hoods เขากล่าวไว้ว่า “Hoods-On Professional Management” ซึ่งหากกล่าวแบบเข้าใจโดยง่ายคือ “การจัดการเพื่อผลลัพธ์” “การให้ผู้บริหารจัดการ” หรือ “การทำให้ผู้บริหารจัดการ”

3) ความสำคัญและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเป็นสิ่งสำคัญเชื่อว่าด้านการเงินคือ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานและดำรงอยู่ของมนุษย์ก็ยิ่งสำคัญเพราะใช้เงินในการแลกเปลี่ยนซื้อขายเหมือนตัวอย่างการที่เรามีเงินอยู่จำนวนหนึ่งเราอยากได้ของชนิดนั้นมากเราก็ต้องใช้เงินที่มีให้การและเปลี่ยนเพื่อที่จะได้สิ่งนั้นมาครอบครองเช่นเดียวกันในตัวของระบบองค์การระบบราชการนั้นจึงควรที่จะเชื่อมสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินให้เข้ากับผลของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยทางองค์กรจะให้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับในการทำงานและปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่เรียกว่าเงินเดือนหรือการต่อสัญญา แต่อีกทางหนึ่งหากการทำงานของเจ้าหน้าที่นั้นมีผลการทำงานที่ออกมาได้ไม่ดีนักและส่งผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ทำให้เกิดข้อบกพร่องก็จะมีบทลงโทษเช่นกันซึ่งก็จะตรงกันข้ามกับผลตอบแทนที่จะได้รับนั่นเอง

4) ค่านิยมหลัก ๆ มี 3 ค่านิยมคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการตรวจสอบและค่านิยมนี้มีแนวโน้มค่อนข้างไปในทางการตรวจวัดผลลัพธ์ที่เกิดการกระบวนกรที่ได้ทำมาและความเฉพาะและเจาะจงในทุกระบบของการจัดบริหาร เช่น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างมาตรฐาน กระบวนการต่าง ๆ หรือจะเป็นการผลิตทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งแนวคิดการจัดการจัดการนิยมนี้ก็ได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับหลักการค่านิยม 3 ประเด็นที่ได้กล่าวไป (26)

จากทฤษฎีดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าแนวคิดการบริหารจัดการนิยามของเอกชนเองก็มีอิทธิพลเป็นอย่างมาก ซึ่งภาครัฐเองก็ได้ทำเอามาปรับใช้และเห็นได้ว่าเป็นผลดีและเกิดประโยชน์กับตัวขององค์กรภาครัฐที่มีการบริหารจัดการได้ดีขึ้น

### 2.3.2 ทฤษฎีมนุษยนิยมองค์การ

ทฤษฎีมนุษยนิยมองค์การเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “ความเป็นมนุษย์” ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ มากกว่าการยึดถือหลักปฏิบัติตามที่อย่างเดียวตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงจิตใจหรือความสุขในการทำงานของบุคลากร ถ้าจะพูดกันตามตรงหลักการพื้นฐานของการทำงานของมนุษยนิยมนอกจากจะเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจและความสุข

สภาพแวดล้อมรอบข้างของการทำงานในองค์กรเองก็สำคัญเพราะมันจะส่งผลต่ออารมณ์แล้วจากการที่สังเกตทฤษฎีนี้มาดูเหมือนจะเน้นและมองว่าความสำเร็จที่ได้มามากจะมีรากฐานที่มาจากการพัฒนาทั้งภายในและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นบนฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันนักคิดที่คิดทฤษฎีนี้มี 2 คนคือ

1) Chris Argyris (27) (อ้างถึงในปรกรณ์ ศิริประกอบ) (26) ทำการศึกษาผลกระทบของตัวระบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของการพัฒนาเชิงจิตวิทยาของปัจเจกบุคคลที่ค่อนข้างซับซ้อนคือ มาตรฐานการจัดหรือการขีดขวางการพัฒนาของบุคคลมากกว่าการที่จะเข้าไปส่งเสริม เหตุเพราะมนุษย์นั้นมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาในแต่ละช่วงวัยช่วงอายุจากการเป็นทารกสู่การเติบโตเป็นผู้ใหญ่ การอยากรู้ อยากเห็น อยากมีส่วนร่วมในการทำสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น การพึ่งพาอิงอาศัยกันและกันที่จะพาไปสู่อิสระอันนั้นก็ป็นธรรมชาติของมนุษย์เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลายรูปแบบ ความใส่ใจที่มีความลึกซึ้งมากขึ้น มุมมองวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากขึ้นในการพัฒนาตนเองไปสู่ระบบต่าง ๆ ที่สูงขึ้น ความประมาทความที่ไม่ระมัดระวังที่มีก็เปลี่ยนแปลงไปสู่การคิดวิเคราะห์ที่ตกระกอนรอบคอบและสมบูรณ์ แต่ในมุมมองที่ Chris Argyris เห็นมันแตกต่างออกไปจากแนวคิดที่ได้ศึกษามาจากข้างบนที่ได้พูดถึงเขากลับมามองความที่เห็นว่าการองค์กรส่วนใหญ่ควรจะต้องจำจัดหน้าที่การงาน การควบคุมงานในหลาย ๆ ส่วนของบุคคลากรเป็นอย่างมากทำให้มีการพึ่งพาอาศัยกันและกันอย่างมีข้อจำกัดเท่ากับว่าสิ่งเหล่านั้นจำกัดความคิดการสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ของบุคคลากรที่มีให้กับองค์กร การที่จะปฏิบัติงานได้ดีนั้นทั้งทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่จะต้องมีความรู้และมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของผู้บริหารต้องมีการพัฒนาเพื่อที่จะช่วยให้การทำงานของบุคคลากรนั้นมีความคิดที่สร้างสรรค์และได้ปรับตัวสำหรับการที่ต้องพึ่งพาอิงอาศัยผู้อื่น ดังนั้นการที่องค์กรมีการพัฒนานั้นจึงสำคัญเป็นอย่างมาก

2) Golembiewski (28) (อ้างถึงในปรกรณ์ ศิริประกอบ) (29) ได้มีการวิพากษ์เกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรในอดีตที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมภายใต้พาราโดม NPM ให้ความสำคัญกับโครงสร้างอำนาจแบบ Top-Down เป็นการควบคุมที่ยึดหลักบังคับบัญชา การทำงานที่เป็นมาตรฐาน แนวคิดนี้ไม่มีความอ่อนไหวต่อจริยธรรมของมนุษย์ในการประเด้นอิสรภาพเป็นอย่างมากเขาจึงได้มีการเสนอแนวทางที่จะทำให้สามารถเพิ่มการใช้วิจารณ์ญาณและดำเนินให้ต่อเนื่องไปจนถึงสามารถบริหารจัดการที่ดีขึ้นรวมถึงมีการเพิ่มอิสรภาพของบุคคล โดยเขาใช้มุมมองแนวคิดนี้ในการพัฒนาองค์กรคือ

2.1) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศเปิดกว้างทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและในการแก้ไขปัญหภายในองค์กร ให้บุคคลกรได้เผชิญหน้ากับปัญหาเหล่านั้นไม่หลบหลีกหนีหรือปฏิเสธปัญหาที่เกิดขึ้นมา

2.2) สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลกับกลุ่มองค์การเพื่อนที่จะทำให้ง่ายและสะดวกแกมยังสร้างความเป็นมิตรภาพที่ดีในการพึ่งพาอาศัยกัน แทนการทำตามหน้าที่และบทบาทที่ได้รับอย่างเคร่งครัดอยู่อย่างเดียว

2.3) ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเรื่องนี้ควรจะอยู่ที่ใกล้แหล่งข้อมูลที่สุดเพราะจะทำให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ มุ่งให้เกิดมีความร่วมมือและสามัคคีในการทำงานร่วมกัน (26)

จากทฤษฎีดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าถึงแม้มุมมองของ Chris Argyris นั้นถึงจะมีความแตกต่างตรงข้ามกับตัวแบบหลักเหตุผลของ Herbert Simon (30) (อ้างถึงในปรกรณ์ ศิริประกอบ) (26) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น Robert Golembiewski และ Chris Argyris ก็มีแนวคิดและมุมมองที่คล้ายคลึงกัน เรื่องของมนุษยนิยมองค์การที่มีต่อ Rational Model ผ่านการวิพากษ์ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะซึ่งในการจะอธิบายหรือการพัฒนานั้นในทางทฤษฎีในการอธิบายพฤติกรรมมนุษย์นั้นควรจะนำเอาตัวแปรเหล่านี้มาพิจารณาด้วย

### 2.3.3 แนวคิดสำคัญของทฤษฎีองค์การโครงสร้างสมัยใหม่

นักทฤษฎีองค์การได้รวมเอาความเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กันในเรื่องตำแหน่งงาน กลุ่มตำแหน่งงานและกระบวนการทำงานที่มีความเสถียรภาพที่แน่นอนไว้ด้วยกันจะทำให้มีการหล่อหลอมก่อร่างสร้างตัวรวมกันมาเป็นองค์การ ทฤษฎีนี้จึงมีโครงสร้างที่เน้นให้ความสำคัญและกับข้อความแตกต่างในแนวคิด สิทธิในการประสานงาน อำนาจและความแตกต่างแนวอนระหว่างหน่วยรัฐต่าง ๆ คือสายงานที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และบริการ พื้นที่ทางกายภาพหรือทักษะและเหตุนี้ องค์การจึงมีความสำคัญอย่างมากเพราะถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการคิดทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

ข้อเสนอส่วนใหญ่ในแนวคิดนี้จะออกไปในทางแนวคลาสสิกในความหมายของคลาสสิกคือสิ่งที่เป็นแบบอย่างดั้งเดิม ต้นแบบที่มีคุณภาพหรือถ้าจะมองอีกแบบคือ นักทฤษฎีคลาสสิกส่วนใหญ่จะเป็นนักทฤษฎีโครงสร้างและได้เน้นความสนใจไปที่เครื่องของโครงสร้างโดยตรง การออกแบบองค์การและกระบวนการผลิต เช่น อตัม สมิธ, อองรี ฟาโยล, แดเนียล แม็คคัลลัม, เฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์และแม็กซ์ เวเบอร์ ซึ่งผู้เขียนเหล่านี้ได้กล่าวถึงทฤษฎีสมัยใหม่เพื่อปรับปรุงโครงสร้างทำ

ให้เกิดความแตกต่างระหว่างโครงสร้างที่เขียนขึ้นมาช่วงหลังศตวรรษ 20 และนักเขียนที่เขียนขึ้นมาในช่วงก่อนมีสงครามโลกครั้งที่ 2 เรียกทฤษฎีนี้ว่าเป็นทฤษฎีโครงสร้างแบบคลาสสิก

ทฤษฎีโครงสร้างสมัยใหม่มักจะมุ่งเป้าและจะเน้นประเด็นไปที่ต่าง ๆ เพื่อกระจายความสำคัญ แต่ก็ได้รับแนวคิดที่มีอิทธิพลและการพัฒนาจากวิธีคิดของฟายอล, เทย์เลอร์, กูลิค, เวเบอร์ เพราะอย่างไรก็ตามก็ยังมีกรอบการอธิบายรากฐานความเชื่อที่มีความคล้ายคลึงกันคือ ประสิทธิภาพ เนื้อหาสาระที่มีเหมาะสมและเหมาะสมเจาะกับเป้าหมายอย่างสมเหตุสมผลคือ การผลิต ประสิทธิภาพ และการบริการที่มีการผ่านกระบวนการผลิตออกมา แต่ทฤษฎีนี้เองก็ได้รับอิทธิพลที่สำคัญจากนักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ด้วยคือ โบลแมนและดีลโดยนิยามข้อสมมติฐานทฤษฎีโครงสร้างสมัยใหม่คือ

1) องค์การเป็นสถาบันที่มีความสมเหตุสมผลมีจุดมุ่งหมายหลักการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การควบคุมประสานงานได้คล่องแคล่วจึงทำให้เป็นหัวใจสำคัญ

2) มีโครงสร้างองค์การที่ “ดีที่สุด” โครงสร้างเหมาะสมในการบรรลุเป้าหมาย

3) ความเชี่ยวชาญ การแบ่งงานกันทำเพื่อเพิ่มคุณภาพโดยเฉพาะงานที่มีการอาศัยทักษะในความเชี่ยวชาญในอาชีพสูง

4) ปัญหาโดยส่วนใหญ่ที่มัก จะพบเจอในการทำงานคือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในแนวทางเชิงโครงสร้าง แก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการที่จะต้องเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างนั้นเพื่อให้งานได้ทำเนินเดินต่อแบบไม่มีอะไรติดขัด (31)

กล่าวโดยสรุปคือ ด้วยข้อเสนอดังกล่าวที่มีความแตกต่างออกไปจากทฤษฎีโครงสร้างแบบคลาสสิกนั้น ประเด็นที่น่าสนใจในทางปฏิบัติให้ก็ถูกต้องกำหนดขึ้นมาอย่างดีที่สุด ส่วนทฤษฎีโครงสร้างสมัยใหม่ก็ยังคงตั้งคำถามยังคงที่สงสัยว่าควรมีการจัดการโครงสร้างที่จะมีขึ้นมาอย่างไร แต่ก็มีนักเขียนหลายคนที่มีแนวคิดที่แตกต่างกันเข้ามาศึกษาประเด็นนี้อยู่เช่นเดียวกัน

#### 2.3.4 แนวคิดความสำคัญของทฤษฎีวิวัฒนาการองค์การ

วิวัฒนาการเป็นสิ่งปรากฏอยู่ทุกหนแห่งเป็นสิ่งที่มีการดำรงอยู่ในชีวิตของมนุษย์เสมอ วิวัฒนาการก็คล้ายกับประเพณีที่มีอยู่คู่กับสังคมเช่นเดียวกับวิวัฒนาการองค์การเพราะไม่อาจจะอธิบายหรือจับต้องได้ในหลายๆปรากฏการณ์ความเชื่อ คุณค่า การรับรู้ ค่านิยม สมมติฐาน บรรทัดฐานทางพฤติกรรม สิ่งประดิษฐ์และอื่น ๆ นิยามแนวคิดของคิลมันน์และคนอื่น ๆ ให้ความเห็นและได้นิยามว่า วิวัฒนาการองค์การเป็นพลังทางสังคมที่ขับเคลื่อนผู้คนไปสู่การกระทำสิ่งต่าง ๆ วิวัฒนาการองค์การเป็น

เหมือนบุคลิกองค์การในแง่ของมุมมองของเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับความเป็นจริงขององค์การและความสัมพันธ์ เป็นวิถีในการมอง การคิด การศึกษา การพยายามที่จะทำความเข้าใจองค์การมักจะมีการเน้นไปที่แนวคิดเรื่องความเป็นเหตุและเป็นผล โครงสร้างสมัยใหม่ เศรษฐศาสตร์ สิ่งแวดล้อมก็จะมีผลแตกต่างออกไปจากสมมติฐานของหน่วยวิเคราะห์ ระเบียบวินัย แนวทางการศึกษา ดังนั้นมุมมองของวัฒนธรรมองค์การจึงมีความท้าทายมุมมองพื้นฐานของแนวคิดที่มีเหตุผลเป็นอย่างมาก

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การเองก็มีสมมติฐานของตนเองที่ว่าพฤติกรรมองค์การ การตัดสินใจ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกำหนดล่วงหน้าโดยสมมติฐานเบื้องต้นเพราะสมาชิกขององค์การนั้น ๆ ยอมรับจึงได้มีการดำรงอยู่ตลอดมาและมีอิทธิพลสูงจนทำให้สามารถควบคุมพฤติกรรมองค์การได้ บรรทัดฐานพฤติกรรมที่มีเหตุผลเหล่านั้นไม่ได้ควบคุมความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การแต่อย่างใดเลย แต่มักจะถูกควบคุมโดยบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมมากกว่า อย่างนั้นผู้บริหารเองและนักศึกษาจะต้องเข้าใจรูปแบบสมมติฐานเบื้องต้นก่อนว่าวัฒนธรรมขององค์การแต่ละแห่งที่ได้พบเจอหรือได้เข้าไปศึกษามีความแตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมองค์การก่อสร้างขึ้นมาด้วยปัจจัยหลายประการบางแห่งมีความเข้มแข็งเป็นเอกภาพและมีลักษณะแพร่กระจายหรือบางองค์การมีวัฒนธรรมย่อยที่แยกออกไปอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การหรือบริบทต่างกันในทางภูมิศาสตร์และเมื่อ 35 ปีที่ผ่านมาได้มีการตีพิมพ์เอกสาร มุมมองแนวคิดที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การจึงต้องมีการเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีขอบเขตและข้อจำกัดที่เกิดจากความคิดใหม่ของแนวคิดทฤษฎีนั้น

จุดเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นเกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืนแล้วก็เป็นที่น่าประหลาดใจด้วยซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1980 กลายเป็นหัวข้ออดฮิตประเด็นใหญ่ ๆ และนิยมมากทั้งในหนังสือ บทความ วารสารต่าง ๆ แต่ก็จะมีมุ่งเน้นไปในทางที่เกี่ยวกับเชิงจัดการ นักวิชาการ และต่อมาโรเจอร์ แฮร์ริสัน เสนอขึ้นมาว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นแบ่งออกเป็น 4 ประเภทและในขณะเดียวกันก็ทำให้มีผลและอิทธิพลต่อผลงานเขียนของชาร์ลส์ แชนดี จนเกิดผลงานที่มีชื่อเสียงที่มีชื่อผลงานชื่อว่า Gods of Management และอื่น ๆ พอเวลาผ่านไปไม่นานก็มีไมเคิล แม็คโคบี ได้มีการไปศึกษาหาความรู้ไปข้อสงสัยที่มีอยู่เกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อที่จะได้มาอธิบายเกี่ยวกับทฤษฎี นี้จนมีผลงานชื่อว่า The Gamesman และเช่นเดียวกันนักวัฒนธรรมองค์การคนสำคัญอย่าง เกียร์ท อ็อฟสตีคก็ไม่ได้น้อยหน้าไปกว่าใครเขาศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ แต่ก็มีแนวคิดและการวิเคราะห์เป็นวัฒนธรรมองค์การก็ได้ออกมาในรูปแบบรายงานและหนังสือเล่มใหญ่ที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างมาก (31)

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผู้วิจัยทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงได้แก่ งานวิจัยของสุขพงศ์ สุขพิพัฒน์, สมบูรณ์ สุขสำราญและสุเทพ เชาวลิต (2563), ก้องปิติ อ่อนมาก (2563), ฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (2562), กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2559) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานด้านการป้องกันอาชญากรรมตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม

เรื่อง	การปฏิบัติงานด้านการป้องกันอาชญากรรมตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม
นักวิจัย	ก้องปิติ อ่อนมาก (32)
วัตถุประสงค์	1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันอาชญากรรม 2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันอาชญากรรม 3. เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันอาชญากรรม
วิธีการวิจัย	การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 22 ราย การศึกษาเชิงปริมาณโดยการเก็บแบบสอบถาม จำนวน 322 ราย
ผลการวิจัย	1. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ด้านงานที่รับผิดชอบ เช่น การปฏิบัติหน้าที่ในสายงานมีความเสี่ยงอันตรายมากกว่าสายงานอื่น ๆ รวมถึงปริมาณของงานที่มีภาระมากเกินไป 2) กฎหมายและระเบียบโดยระเบียบ กฎหมายยังเป็นปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ความร่วมมือจากประชาชน เช่น การไม่ได้รับข่าวสารหรือเบาะแสจากประชาชนเท่าที่ควร 4) ด้านหน้าที่ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและ 5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เช่น ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้นอกจากตั้งปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น 2. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมประกอบด้วย 1) ด้านกำลังพลโดยการจัดเพิ่มกำลังพลให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 2) การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ 3)



	การฝึกอบรม โดยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ฝึกอบรมในเนื้อหาต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาปฏิบัติงานได้ 4) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน 5) กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง 6) ลดภารกิจที่นอกเหนือจากงานปกติ 7) สร้างความร่วมมือจากประชาชน 8) การสร้างขวัญและกำลังใจ 9) การฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและ 10) การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์
--	---

## 2. งานวิจัยเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง

เรื่อง	การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง
นักวิจัย	สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์และคณะ (33)
วัตถุประสงค์	1. เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง 2. เพื่อศึกษาการพัฒนาและการบริหารของมหาวิทยาลัยรังสิต 3. เพื่อสรุปผลถึงความเป็นองค์การสมรรถนะสูง 4. เพื่อเสนอแนะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรังสิตไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
วิธีการวิจัย	การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 19 ราย
ผลการวิจัย	โดยลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วยด้านการนำองค์การ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้รับบริการ ทรัพยากรบุคคล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์การทำงานขององค์การ

## 3. งานวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการดำเนินงานอารักขาของข้าราชการตำรวจกองกำกับการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7

เรื่อง	สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการดำเนินงานอารักขาของข้าราชการตำรวจกองกำกับการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7
นักวิจัย	ฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (34)
วัตถุประสงค์	1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการดำเนินงานอารักขาของข้าราชการตำรวจ 2. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักในการดำเนินงานอารักขาของข้าราชการตำรวจ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการดำเนินงานอารักขาของข้าราชการตำรวจ

วิธีการวิจัย	การวิจัยเชิงปริมาณโดยการเก็บแบบสอบถาม จำนวน 146 ราย
ผลการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพในการถวายงานอารักขาของข้าราชการตำรวจโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการบริการ ด้านจริยธรรม ด้านความ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. สมรรถนะหลักในการถวายงานอารักขาของข้าราชการตำรวจโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิก ลักษณะเฉพาะบุคคลและแรงจูงใจ</li> <li>3. สมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับประสิทธิผลในการถวายงานอารักขาประกอบด้วยสมรรถนะหลักด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านค่านิยม ด้านบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลและด้านแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</li> </ol>

#### 4. งานวิจัยเรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน

เรื่อง	การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน
นักวิจัย	กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (35)
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของพนักงานสอบสวน</li> <li>2. เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและขีดความสามารถในงานที่จำเป็นสำหรับพนักงานสอบสวน</li> <li>3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานสอบสวนโดยเน้นสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. เพื่อเป็นการทดสอบสมรรถนะหลักของพนักงานสอบสวนว่ามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานสอบสวนหรือไม่</li> </ol>
วิธีการวิจัย	การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 294 ราย
ผลการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สมรรถนะของพนักงานสอบสวนประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จตามเวลาที่กำหนด ชยัน รอบคอบและมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน 2) การให้บริการ เช่น การให้บริการด้วยจิตใจที่เป็นมิตรต่อประชาชนที่มารับบริการ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (การสอบสวน) เช่น มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย รวมถึงความรู้ความเชี่ยวชาญในการสอบสวนคดีต่าง ๆ 4) คุณธรรม และจริยธรรม เช่น ปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณวิชาตำรวจอย่างเคร่งครัดและ 5) การ</li> </ol>

	<p>ทำงานเป็นทีม เช่น มีทักษะในการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน</p> <p>2. สมรรถนะประจำตำแหน่งประกอบด้วย 1) การควบคุมอารมณ์ โดยต้อง ควบคุมอารมณ์ในการทำงานโดยไม่แสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวต่อผู้มารับ บริการ รวมถึงผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 2) การ แก้ไขความขัดแย้ง โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ เช่น การไกล่เกลี่ย การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และ 3) การให้คำปรึกษาที่ดี โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาแก่ประชาชนที่มารับบริการในเรื่องร้องเรียน ร้อง ทุกข์ต่าง ๆ</p>
--	---

#### 5. เรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจงานป้องกันปราบปราม

เรื่อง	การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจงานป้องกัน ปราบปราม
นักวิจัย	กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (18)
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายงานป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> <li>2. เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักและขีดความสามารถในงานที่จำเป็นสำหรับ เจ้าหน้าที่ตำรวจสายงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม</li> <li>3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายงาน ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมโดยเน้นสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน</li> <li>4. เพื่อทดสอบสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายงาน ป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรมว่ามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ ตำรวจสายงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมหรือไม่</li> </ol>
วิธีการวิจัย	การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 289 ราย
ผลการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจ (ป้องกันและปราบปราม) มีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติงานให้อยู่ในระยะเวลาที่กำหนด 2) การให้บริการ เช่น ให้บริการด้วยความเต็มใจโดยเฉพาะประชาชนที่มาใช้บริการในการร้องเรียน ร้องทุกข์ 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเอง เช่น มีความรู้ความเข้าใจ</li> </ol>

	<p>มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนความ          มั่นยำในเนื้อหากฎหมายต่าง ๆ 4) คุณธรรมและจริยธรรม เช่น การ          ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยึดตามหลักกฎหมายและจรรยาบรรณวิชาชีพ          ตำรวจและ 5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ปฏิบัติหน้าที่กับผู้บังคับบัญชา          ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ รวมถึงมีสัมพันธภาพ          ที่ดีต่อประชาชน</p> <p>2. สมรรถนะตำแหน่งประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ เช่น สามารถ          วิเคราะห์แยกแยะให้ได้ว่าเมื่อประชาชนมาร้องทุกข์ประชาชนมีความผิด          หรือไม่อย่างไร 2) การควบคุมตนเอง เช่น มีความอดทนต่อหน้าที่ปฏิบัติโดย          ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน 3) การมีส่วนร่วมและการเข้าถึง          ประชาชน เช่น พยายามแก้ไขสถานการณ์หรือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน          ให้แก่ประชาชน</p>
--	---

6. เรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เรื่อง	กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
นักวิจัย	อรุณกมล สุขเอนกและพรชัย เทพปัญญา (36)
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนา              ธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน              สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>3. เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการและข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์              สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> </ol>
วิธีการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการ              สนทนากลุ่ม</li> <li>2. การวิเคราะห์ SWOT Analysis</li> </ol>
ผลการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กร              สมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 1 การ              พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์ที่ 2 การ              บริหารกิจการที่ดี กลยุทธ์ที่ 3 การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ที่ 4 การ</li> </ol>

	<p>พัฒนาผู้นำและกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. ข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 14 แนวทางได้แก่ งบประมาณ การบริการที่ดี ยึดถือความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก มีการตรวจสอบดูแล มีคุณธรรมและความโปร่งใส การมีรางวัลตอบแทน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การปฏิรูปโครงสร้างขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจ ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร</p>
--	---

7. เรื่องปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายสอบสวนในระบบงานยุติธรรม

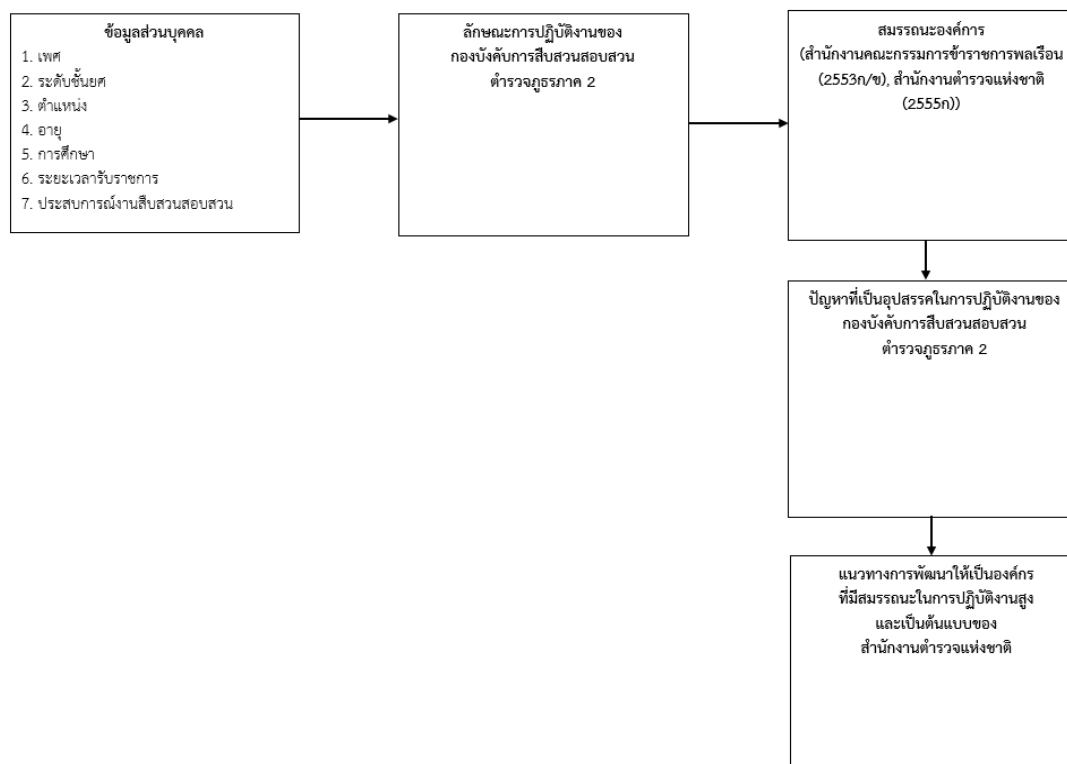
เรื่อง	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายสอบสวนในระบบงานยุติธรรม
นักวิจัย	รพีพัฒน์ ศรีศิริรักษ์และธีระวัฒน์ จันทิก (37)
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของฝ่ายสอบสวนในระบบงานยุติธรรม</li> <li>2. เพื่อศึกษาหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของฝ่ายสอบสวนให้เป็นการทำงานที่เข้าถึงประชาชนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
วิธีการวิจัย	การศึกษาเอกสาร
ผลการวิจัย	<p>ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของพนักงานสอบสวนคือ การปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นซึ่งพนักงานสอบสวนยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจจำเป็นต้องมีตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานสอบสวนเพื่อให้ช่วยแบ่งเบาภาระบางอย่างที่ไม่ต้องการความเชี่ยวชาญของพนักงานสอบสวนเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>

8. เรื่องประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด ชลบุรี กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เรื่อง	ประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
นักวิจัย	เฉลิมพรหม อธิธิยาภรณ์ (38)
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาระดับประสิทธิผลของการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม</li> <li>2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม</li> <li>3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม</li> <li>4. ศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการยกระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน</li> </ol>
วิธีการวิจัย	การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณโดยการเก็บแบบสอบถาม การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย
ผลการวิจัย	ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กร การบริหารงานด้านงบประมาณไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บังคับบัญชามีการมอบนโยบายอย่างต่อเนื่องแต่ขาดงบประมาณในการดำเนินงานซึ่งแสดงให้เห็นระบบการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรและประการที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาที่เติบโตด้วยระบบอุปถัมภ์ยังขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงาน รวมถึงการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยกำหนด ระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 การศึกษาเอกสาร
- 3.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก
- 3.4 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่อง
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสนทนาซักถามและโต้ตอบแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เป็นการรวบรวมข้อมูลแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) (39), (40) ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงเพื่อนำไปสู่การตอบคำถามในการการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยคือ

- 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวน ตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



โดยหน่วยในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพคือ ระดับบุคคล (Unit of Analysis) หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2

### 3.2 การศึกษาเอกสาร

การศึกษาเอกสารเป็นข้อมูลทุติยภูมิเพื่อศึกษาถึงลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระเบียบและข้อกฎหมายต่าง ๆ

### 3.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการคัดเลือกคือ รองผู้บัญชาการ ตร.ภ. 2, ส่วนอำนวยการ ตร.ภ. 2, รองผู้บังคับการ ตร.จว. ชลบุรี, ฝ่ายอำนวยการ ตร.จว.ชลบุรี, ผู้กำกับฝ่ายอำนวยการ ตร.ภ. 2, ผู้กำกับ 1-4 กตร.ภ. 2 และเจ้าหน้าที่ ตร. จำนวน 11 คน ดังนี้ ตารางที่ 3. 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน (คน)
1.	รองผู้บัญชาการ ตร.ภ. 2	1
2.	ส่วนอำนวยการ ตร.ภ. 2	1
3.	รองผู้บังคับการ ตร.จว.ชลบุรี	1
4.	ฝ่ายอำนวยการ ตร.จว.ชลบุรี	1
5.	ผู้กำกับฝ่ายอำนวยการ ตร.ภ. 2	1
6.	ผู้กำกับ 1-4 กตร.ภ. 2	4
7.	เจ้าหน้าที่ ตร.	2
รวม		11

โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าวผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้สามารถตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ

- 1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2
- 2) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี

- 3) ยินยอมให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย
- 4) มีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่งานของตนเองอย่างแท้จริง

### 3.4 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### 3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ (แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง) ผู้วิจัยมีขั้นตอนและกระบวนการในการตรวจสอบเครื่องมือดังนี้

1) ผู้วิจัยร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการนำกรอบทฤษฎีสมรรถนะองค์การของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (21), (22), (20) รวมถึงงานวิจัยที่วิจัยเกี่ยวข้องเพื่อนำสร้างคำถามในการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เชิงลึก

2) ร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้ครอบคลุมของวัตถุประสงค์การวิจัย

3) นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญคือ

3.1) รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภการ สิริไพศาล

3.2) อาจารย์ ดร.อัศวิน ศาสนพิทักษ์

4) แก้ไขตามผู้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

5) นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่แก้ไขและปรับปรุงให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความครอบคลุม ความถูกต้องและความตรงของเนื้อหาให้ถูกต้องตามหลักวิชาการอีกครั้ง

6) นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกนำไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยคือ กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 จะสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ดังนั้นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำให้ผู้วิจัยทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคตและแนวทางการพัฒนาของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคตและเพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งปรากฏผลการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 4.1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

#### 4.2 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน

#### 4.3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

#### 4.4 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### 4.1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 8 ราย จึงปรากฏข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ดังตารางที่

#### 4.1 ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

คนที่	เพศ	ระดับชั้นยศ	ตำแหน่ง	อายุ	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาในการรับราชการ	ประสบการณ์การทำงานด้านสืบสวนสอบสวน
1.	ชาย	พ.ต.อ	ผกก.	55 ปี	ปริญญาโท	30 ปีขึ้นไป	25 ปี
2.	ชาย	พ.ต.อ	ผกก.	50 ปี	ปริญญาโท	28 ปีขึ้นไป	20 ปี

คนที่	เพศ	ระดับชั้นยศ	ตำแหน่ง	อายุ	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาในการรับราชการ	ประสบการณ์การทำงานด้านสืบสวนสอบสวน
3.	ชาย	พ.ต.ท.	รอง ผกก.	41 ปี	ปริญญาโท	15 ปีขึ้นไป	7-9 ปี
4.	ชาย	พ.ต.ต.	สารวัตร	38 ปี	ปริญญาโท	20 ปีขึ้นไป	12 ปี
5.	ชาย	ร.ต.อ.	สารวัตร	45 ปี	ปริญญาตรี	32 ปีขึ้นไป	16 ปี
6.	ชาย	ร.ต.อ.	รองสารวัตร	28 ปี	ปริญญาตรี	7 ปีขึ้นไป	4 ปี
7.	ชาย	ร.ต.อ.	รองสารวัตร	26 ปี	ปริญญาตรี	7 ปีขึ้นไป	4 ปี
8.	ชาย	ส.ต.อ.	ผู้บังคับหมู่	26 ปี	ปริญญาตรี	6 ปีขึ้นไป	3 ปี

หมายเหตุ: พ.ต.อ. หมายถึง พันตำรวจเอก

พ.ต.ท. หมายถึง พันตำรวจโท

พ.ต.ต. หมายถึง พันตำรวจตรี

ร.ต.อ. หมายถึง ร้อยตำรวจเอก

ส.ต.อ. หมายถึง สิบตำรวจเอก

ผกก. หมายถึง ผู้กำกับ

รอง ผกก. หมายถึง รองผู้กำกับ

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นเพศชาย จำนวน 8 ราย มียศตั้งแต่พันตำรวจเอก พันตำรวจโท พันตำรวจตรี ร้อยตำรวจเอกและสิบตำรวจเอก โดยมีตำแหน่งเป็นผู้กำกับ รองผู้กำกับ สารวัตร รองสารวัตรและผู้บังคับหมู่ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีอายุระหว่าง 26-55 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท มีระยะเวลาในการรับราชการตั้งแต่ 6-30 ปี และมีประสบการณ์การทำงานด้านสืบสวนสอบสวนตั้งแต่ 3-25 ปี ตามลำดับ

## 4.2 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบันคือ “มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ 1) งานธุรการและสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า-ออกของกองกำกับการสืบสวน 2) ปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับความผิดทางอาญาในเขตอำนาจการรับผิดชอบของตำรวจภูธรภาค 3) ดำเนินการสืบสวนความผิดทางอาญาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ 4) สืบสวนอาชญากรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สิน รังกาย เสรีภาพและชื่อเสียง สืบสวนความผิดเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยของประชาชน การก่อการร้ายและความมั่นคงของชาติปราบปรามการโจรกรรมยานพาหนะ ปราบปรามผู้มีอิทธิพลและมีปืนรับจ้าง ติดตามจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับ ค้างค่า ปราบปรามบ่อนการพนัน สถานบริการและแหล่งอบายมุขที่ผิดกฎหมาย ความผิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ ความผิดเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวและคนเข้าเมือง ความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการจำหน่ายสุรา โรงแรมภาพยนตร์ โรงรับจำนำ อาวุธปืน การพนัน การขายทอดตลาด การฮั้วประมูลและขัดขวางการเสนอแข่งขันราคาในการประมูลงานราชการ การค้าของเก่า การเรียไร ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ ลิขสิทธิ์ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่กฎหมายบัญญัติให้อำนาจไว้ ปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่าและทรัพยากรธรรมชาติ ปราบปรามการโจรกรรมสินค้าทางน้ำ ปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิง ความผิดต่อเด็ก เยาวชนและสตรีและการค้ามนุษย์ ปราบปรามยาเสพติด ปราบปรามการก่อการร้ายข้ามชาติ ติดตามคดีสำคัญตามที่ได้รับมอบหมายให้คำปรึกษาและคำแนะนำหน่วยงานสืบสวนในสังกัดตำรวจภูธรภาค การกระทำผิดทางเทคโนโลยีและงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย” (2) เช่นเดียวกับการให้ข้อมูลเชิงลึกประกอบจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติคือ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสืบสวนคดีอาญาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา การสืบสวนการกระทำความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา กฎหมายอื่นที่มีโทษทางอาญา รวมถึงพระราชบัญญัติตำรวจ แห่งชาติ ตลอดจนอาชญากรรมที่มีลักษณะเป็นองค์กรหรือผู้ที่มีอิทธิพลที่ข้องเกี่ยวกันหลายพื้นที่ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 2 เช่น คดีเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจเป็นหลัก เช่น คดีร้องเรียน คดีที่มีความเห็นสั่งไม่ฟ้อง คดีทุจริตของข้าราชการ คดีอาญาที่กระทำโดยข้าราชการตำรวจโดยจะได้รับความแจ้งความจากประชาชน ความผิดเกี่ยวกับความผิดทางเทคโนโลยีหรืออาชญากรรมไซเบอร์ซึ่งประกอบด้วย 8 จังหวัดภาคตะวันออกได้แก่

จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรีและสระแก้วซึ่งสอดคล้องกับ  
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 ท่านที่ให้ข้อมูลไปทางเดียวกันว่า

“...ตำรวจสืบภาค 2 ต้องรับผิดชอบทั้งหมด 8 จังหวัดได้แก่ ภาคชลบุรี/ระยอง/  
จันทบุรี/ตราด/นครนายก/สระแก้ว/ปราจีน/ฉะเชิงเทรา มีอาชญากรรมเกิดขึ้นเป็น  
คดีที่ยากและในพื้นที่ทำไม่ได้ในส่วนของตำรวจภูธรภาค 2 ก็จะต้องเข้าไปช่วยเสริม  
ในด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีบางพื้นที่ก็อาจจะทำไม่ได้ รวมถึงแนวทางการสืบสวน  
และประเด็นสำคัญคือ ผู้มีอิทธิพลในพื้นที่เพราะความสัมพันธ์ส่วนตัวจึงทำให้ตำรวจ  
ในส่วนกลางของภาค 2 เข้าไปปฏิบัติแทน...”

และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การปฏิบัติของข้าราชการตำรวจสังกัดของกองบังคับการสืบสวน สอบสวน  
ตำรวจภูธรภาค 2 ต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
อย่างเคร่งครัดอันที่จะเป็นการละเว้นไม่ได้ นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติ ตามคำสั่งของ  
ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมอีกด้วย...”

จากการศึกษาจึงสรุปและวิเคราะห์ได้ว่าลักษณะงานหรือลักษณะการปฏิบัติงานของ  
กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ไม่ว่าจะ เป็นในอดีต ปัจจุบันหรืออนาคตต้องปฏิบัติ  
ตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดซึ่งจะละเว้นไม่ได้ เนื่องจากข้าราชการตำรวจไม่ว่าจะสังกัดกองบังคับการ  
สืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 หรือสังกัดหน่วยงานใดก็ตามภายใต้การบังคับบัญชาก็ต้องปฏิบัติ  
หน้าที่ของตนเองตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและมีระบุไว้ในบทบาทหน้าที่ อำนาจที่  
ต้องรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามนอกจากงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ  
หรือข้อบังคับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้วยังต้องมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติม ซึ่งเป็นคำสั่ง  
ที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

สำหรับลักษณะการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเพิ่มเติมนอกเหนือจากหน้าที่หลัก พบว่า ข้าราชการ  
ตำรวจในสังกัดของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีลักษณะการปฏิบัติงานที่จำเป็น  
ปฏิบัติเพิ่มเติมนอกเหนือจากหน้าที่หลัก กล่าวคือ ต้องปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการของกองบังคับการ  
สืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ซึ่งลักษณะงานเป็นงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน อำนวยการ  
สั่งการ สั่งการ กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคล  
งานสวัสดิการ งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน แผนงาน โครงการต่าง ๆ ตลอดจนงาน  
การศึกษา การฝึกอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีหน้าที่ในการไปช่วยราชการที่ศูนย์กฎหมายและ

สอบสวนของกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 มีหน้าที่ช่วยเหลือเร่งรัดสำนวนการสอบสวนของพนักงานสอบสวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจในเขตความรับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 ซึ่งคดีที่เกิดขึ้นส่วนมากก็จะเป็นคนตีถูกฉกรรจ์สะเทือนขวัญหรือได้รับความสนใจจากประชาชน ทั้งนี้มีช่วยเหลืองานของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในตำรวจภูธรภาค 2 เช่น ดูกานด้านเอกสาร การประสานงานการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาท่านนั้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...งานที่ทำเพิ่มเติมนี้เป็นการช่วยเหลือโดยสมัครใจประมาณนั้น ใช้เวลานอกเหนือที่ไม่ได้เข้าเวรหรือว่าว่างเว้นวันพักก็ไปช่วยงานผู้บังคับบัญชาทำให้มีความก้าวหน้าในการรับราชการ ส่วนเบี้ยเลี้ยงหรือค่าตอบแทนก็เป็นเงินเดือนไม่มีเบี้ยเลี้ยงเพิ่มเติม...”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...นอกจากงานหลักที่ต้องปฏิบัติแล้วก็ยังมีงานที่ต้องทำเพิ่มนอกเหนือจากงานหลักอาจมาจากผู้บังคับบัญชาสั่งทั้งในเรื่องของงานบ้างหรือส่วนตัวบ้าง บางครั้งทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพหรือบรรลุตามเป้าหมายได้ทันเวลา...”

จากประเด็นดังกล่าวจึงสรุปและวิเคราะห์ได้ว่าลักษณะการปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติเพิ่มเติม นอกเหนือจากหน้าที่หลักนั้นต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องของลักษณะงานเพิ่มเติม ตลอดจนกิจกรรมส่วนตัวทำให้ข้าราชการตำรวจไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งบางครั้งต้องเสียสละเวลาในการปฏิบัติหน้าที่หลักก่อนเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายมาเพิ่มเติมเสร็จทันตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งและจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ภาระงานที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้ทันเวลา (Overloading) เป็นต้น

จากการสอบถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในลักษณะงานหรือขอบเขตการปฏิบัติงานพบว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ “ปานกลาง” เนื่องจากลักษณะงานมีจำนวนมาก งานที่ปฏิบัติงานไม่ได้ทำเฉพาะงานใดงานหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องอ้างอิงจากตัวบทกฎหมายหลายบทและต้องเป็นไปตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญารวมถึงบทกฎหมายเฉพาะกาลทั้งนี้การสืบสวนสอบสวนต้องอาศัยระยะเวลา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจึงจะปฏิบัติได้ดีซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า



“...มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง เนื่องจากงานมีมากมาย หลากหลาย ไม่ได้ทำ เฉพาะงานใดงานหนึ่งเพียงอย่างเดียวและยังมาปฏิบัติงานด้านสืบสวนสอบสวนได้ไม่นานมากนัก...”

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...มีความรู้ความเข้าใจในงานปานกลางเหมือนกันเพราะย้ายมาทำงานได้ไม่ได้มานานมากนะจึงจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานและเรียนรู้เพิ่มเติมจากตำราจ รุ่่นพี วมถึงผู้บังคับบัญชา...”

ประเด็นต่อมาคือ ลักษณะการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีลักษณะหรือขอบเขตการดำเนินการ เหมาะสมกับกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ลักษณะงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า “เหมาะสมแล้ว” เนื่องจากการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจนั้นครอบคลุมลักษณะ งานและขอบเขตการปฏิบัติได้กำหนดมาตามแผนของกองบังคับการอย่างครอบคลุม แต่อย่างไรก็ตาม มักเกิดปัญหาด้านการปฏิบัติงานจริงด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน เช่น ด้านกำลังพล งบประมาณ เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป (4.3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวน สอบสวนตำรวจภูธร ภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต) ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ลักษณะงาน เหมาะสมแล้ว ครอบคลุมแล้วไม่ต้องมีหน้างานเพิ่มเติมแล้ว เนื่องจากงานที่ปฏิบัติก็มีมากพอสมควร ถ้าให้หน่วยงานมีบทบาทหน้าที่เพิ่มเติมจะ ทำให้ข้าราชการตำรวจมีภาระงานที่หนักมากเกินไป...”

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ลักษณะงานที่ปฏิบัติเพียงพอแล้วและมีความเหมาะสม แต่หากจะเพิ่มขอบเขต การดำเนินงานควรเป็นงานหรือหน้าที่เหมาะสมกับลักษณะเชิงพื้นที่<sup>1</sup> มากกว่า...”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความรู้และความเข้าใจต่อลักษณะงานหรือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตำรวจนั้นอยู่ในระดับปานกลางนั้นซึ่งถ้าเพิ่มขอบเขตการดำเนินงานเพิ่มเติม ก็จะทำให้ข้าราชการ ตำรวจต้องเรียนรู้เพิ่มเติมมากขึ้น ทั้งนี้การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในการบรรเทาความ

<sup>1</sup> ลักษณะเชิงพื้นที่ หมายถึง พื้นที่รับผิดชอบของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ส่วนใหญ่ลักษณะเชิงพื้นที่คือ แหล่งท่องเที่ยว นิคมอุตสาหกรรม แหล่งเสื่อมโทรม รวมถึงสภาพภูมิประเทศที่เป็น ทะเลประกอบกับภูเขาบางส่วนและยังรวมถึงประชากรแฝงที่มาประกอบอาชีพต่างถิ่น”

เดือร้อนให้แก่ประชาชนต้องมีภาระงานที่เหมาะสมและปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลา ทั้งนี้ข้าราชการตำรวจต้องมีความรู้ความเข้าใจในสายงานให้เพิ่มมากขึ้นโดยการเรียนรู้เพิ่มเติมจากการอบรม การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในองค์กรจึงจะทำให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นและต้องอาศัยระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

### 4.3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวน ตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับ “ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2” พบว่า มีปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านความเชี่ยวชาญ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการบริหารและปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม โดยแต่ละปัญหามีอุปสรรคดังนี้

1) ปัญหาด้านงบประมาณ กล่าวคือ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ไม่ว่าจะเป็นอดีตหรือปัจจุบัน แม้กระทั่งในอนาคตที่ต้องเผชิญคือ งบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจโดยเท่าที่ผ่านจะเห็นได้ว่าข้าราชการตำรวจต้องใช้จ่ายเงินส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินต่อไปได้ ทั้งนี้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรอาจจะยังไม่เพียงพอเพราะเนื่องจากหน่วยงานภายใต้สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้แล้วงบประมาณที่ได้รับต่อ 1 คดีก็ยังไม่เพียงพอหากมีการบริหารจัดการไม่ดีไม่เหมาะสม จึงทำให้งบประมาณที่นำมาใช้จ่ายในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอ เช่น ค่าน้ำมัน โดยเฉพาะกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีเขตรับผิดชอบ 8 จังหวัดตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องเดินทางไกลในการสืบสวนสอบสวนจึงต้องมีงบประมาณเรื่องน้ำมันที่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ สาเหตุที่ทำให้งบประมาณไม่เพียงพอคือ เนื่องจากหน่วยงานภายใต้สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีหน่วยงานจำนวนมากและส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยการลงพื้นที่ทั้งในระยะใกล้และระยะไกลจึงทำให้งบประมาณมีขีดจำกัดและถ้าทำการเบิกย้อนหลังที่ล่าช้าเนื่องจากต้องพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานถึงจะสามารถเบิกได้จึงเป็นเหตุทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้จะเห็นได้ว่างานสอบสวนเป็นงาน ทำเอกสาร เกี่ยวกับทำเอกสารทั้งสิ้น ทำสำนวนเป็นส่วนใหญ่ แต่ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นปฏิบัติงานนั้นกลับพบว่าอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เช่น หน่วยงานที่ปฏิบัติงานต้องซื้อกระดาษใช้เอง เนื่องจากปัญหาที่ว่า งบประมาณไม่พอ รวมทั้งคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร การออกไปตรวจสถานที่เกิดเหตุ น้ำมันเชื้อเพลิงก็มีให้บ้างหรือไม่ให้บ้างซึ่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งขึ้นอยู่กับคำว่า “งบไม่พอ” และเช่นเดียวกับค่าอาหารก็จัดให้

เป็นบางกรณีเช่นกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาจะจัดทำให้ จึงทำให้งบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เฉพาะกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 เท่านั้น แต่ยังรวมถึงหน่วยงานอื่นของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณเช่นเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ปัญหาที่เจอบ่อยที่สุดในการปฏิบัติหน้าที่คือ เรื่องเงิน งบประมาณ ที่มีก็ให้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่เพราะการทำงานของข้าราชการตำรวจ ต้องมีงบประมาณสนับสนุน ถึงมีให้ก็ไม่เพียงพออยู่ดี เวลาเบิกก็ล่าช้า ได้เงินช้า...”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...เรื่องงบประมาณเป็นปัญหาที่สำคัญและเป็นปัญหาที่ใหญ่มากซึ่งไม่ได้รับการแก้ไขมาโดยตลอด เพราะการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจต้องมียกงบประมาณ เช่น ค่าน้ำมัน ค่ายานพาหนะ ค่าถ่ายเอกสาร รวมถึงอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งบางครั้งเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องใช้เงินส่วนตัวเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและทำการเบิกย้อนหลัง...”

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ทางผู้บังคับบัญชาก็พยายามหาแนวทางในการช่วยเหลือข้าราชการตำรวจในเรื่องของเงินที่ต้องเอามาใช้ในการบริหารจัดการคดีต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าคดีไหนสำคัญมาก คดีไหนสำคัญน้อยก็ต้องพยายามแบ่งแยกจัดสรรกันออกไปเพื่อให้งานมันเดินได้...”

2) ด้านความเชี่ยวชาญ กล่าวคือ บุคลากร/ข้าราชการตำรวจบางนายยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องจากมีทักษะไม่มีทักษะเพียงพอในการสืบสวนสอบสวนซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของหน่วยงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ทางตำรวจต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพโดยเฉพาะซึ่งมีผลเป็นอย่างมากในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความเชี่ยวชาญของข้าราชการในสังกัดเนื่องจากหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป เช่น สืบสวน สอบสวน อาชญากรรมทางเทคโนโลยี ยุทธวิธี เป็นต้น จึงทำให้ข้าราชการตำรวจขาดทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความเชี่ยวชาญพิเศษในการสืบสวนสอบสวนคดีทางเทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญในด้านการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานที่สำคัญรวมถึงประสบการณ์ในการสืบสวนสอบสวนเนื่องจากต้องปฏิบัติหลายหน้าที่ ทั้งนี้เนื่องจากการแต่งตั้งตั้งแต่ในอดีต ปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตยังคงเป็นแบบนี้เรื่อยไปซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ มาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

(put the right man in the right job) โดยเฉพาะการนำข้าราชการตำรวจบางนายที่ไม่ทราบถึงข้อเท็จจริงมาเพื่อรับตำแหน่งและอยู่ไปโดยไม่รู้ว่ามีวิธีการสืบสวนเป็นอย่างไร นอกจากนี้แล้วยังจะเห็นได้ว่าจากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเมื่อมีคำสั่งให้ข้าราชการตำรวจไปฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีหรือภาคปฏิบัติเพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญให้แก่ตนเองและองค์กร ข้าราชการตำรวจบางรายไม่มีความตั้งใจในการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้มาพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร บางครั้งจะเห็นได้ว่าเมื่อมีข้าราชการตำรวจที่มีความเชี่ยวชาญมากพอแล้วแต่เมื่อถึงเวลาในการโยกย้ายตำแหน่งข้าราชการตำรวจเหล่านี้ก็ถูกโอนย้ายออกไปหรือย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นที่ไม่ได้ความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่มีจึงทำให้ความเชี่ยวชาญด้านนั้นสูญหายไปและต้องไปเริ่มฝึกความเชี่ยวชาญใหม่อีกครั้ง ซึ่งในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าการโยกย้ายตำแหน่งของข้าราชการตำรวจในแต่ละปีจะส่งผลต่อความเชี่ยวชาญและความชำนาญของข้าราชการตำรวจอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ตำรวจบางนายที่ถูกย้ายมาก็ต้องมาเริ่มฝึกฝนกันใหม่เนื่องจากไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การสืบสวนสอบสวน บางรายไม่เคยปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวนมาก่อนจึงทำให้บุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญ...”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ในองค์กรตำรวจเรามักจะพบเจอคนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญด้านนั้นมาทำ ต้องเริ่มฝึกฝนกันใหม่เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ เช่น การสืบสวนทางเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ตำรวจบางนายที่ย้ายมาไม่มีความเชี่ยวชาญเลยจึงทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของทีม เช่น ความเชี่ยวชาญในการทำสำนวนที่เกี่ยวข้อง การเก็บพยานหลักฐาน รวมถึงรูปแบบการสืบสวนสอบสวนที่มีลักษณะเฉพาะ...”

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...เมื่อถึงฤดูกาลแต่งตั้งโยกย้ายตำรวจก็จะทำให้องค์กรนั้นเสียบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีคุณภาพออกไปเพราะต้องการที่จะไปเติบโตในสายอื่น ๆ มากกว่าสายงานด้านการสืบสวนสอบสวน และเมื่อได้ข้าราชการตำรวจมาใหม่ก็ต้องมานั่งฝึกฝนกันต่อไปถึงแม้จะสามารถนำความเชี่ยวชาญในสาขาอื่นมาประยุกต์แต่ความเชี่ยวชาญในสายงานสืบสวนสอบสวนก็ยังไม่เพียงพอ...”

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าถ้าองบบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ยังเผชิญกับปัญหาด้านความเชี่ยวชาญของข้าราชการตำรวจที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงาน

ของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีปัญหาเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป ถึงแม้ว่าจะสามารถส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจเข้ารับการศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในแก่บุคลากร แต่เมื่อถึงการโยกย้ายตำแหน่งประจำปีกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ก็จะมีปัญหาที่ยังอยู่ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการแก้ไขต่อไปเพื่อให้กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีข้าราชการตำรวจที่เป็นผู้เชี่ยวชาญอยู่ในองค์กรต่อไปและจะสามารถช่วยขับเคลื่อนงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 และสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต ตลอดจนเป็นการช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน

3) ด้านบุคลากร กล่าวคือ เป็นเรื่องของบุคคลโดยเฉพาะคือ ข้าราชการตำรวจมีจำนวนกำลังพลที่ไม่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพื้นที่ ประชาชนที่ต้องรับผิดชอบและเมื่อเทียบกับภาระงานที่เกิดขึ้นแล้วนั้นจำนวนบุคลากรก็ยังไม่เพียงพอกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเนื่องจากมีหน้าที่ที่หลากหลายที่ต้องรับผิดชอบ ข้าราชการตำรวจ 1 นายต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าจะมีการเพิ่มอัตรากำลังในทุก ๆ ปี นอกจากนี้แล้วด้วยจำนวนข้าราชการตำรวจที่กำหนดมาในแต่ละส่วนงานตามอัตราคนรองตำแหน่งนั้นเมื่อมีผู้มารับตำแหน่งแล้วก็มีข้าราชการตำรวจบางนายไม่พึงพอใจกับหน้าที่งานหรือลักษณะงานที่ตนเองต้องปฏิบัติหรือตนได้รับมอบหมายจึงทำให้ข้าราชการตำรวจบางส่วนมักใช้เส้นสายจากผู้บังคับบัญชาเพื่อขอโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ไปทำหน้าในหน้าที่งานอื่นหรือตำแหน่งอื่นที่ตนเองไม่ได้ครองอยู่ทำให้เกิดปัญหากำลังพลขาดแคลน เช่น งานสอบสวนเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ทางกฎหมาย ทำงานนั่งโต๊ะไม่ได้ออกไปปฏิบัติหน้าที่ภายนอกและเป็นงานที่หนักมีระยะเวลากำหนดตายตัวว่าต้องเสร็จเมื่อไร อย่างไร จึงทำให้ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะทำงานในด้านสืบสวนสอบสวนมักจะชอบการปฏิบัติงานในลักษณะอื่นมากกว่างานสืบสวนสอบสวนและเมื่อทำเรื่องให้ตนไปช่วยราชการที่อื่นแล้ว เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ยังไม่มีกำลังที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นก็ต้องทำงานหนักมากขึ้น ไม่เป็นไปตามแผนที่หน่วยเหนือกำหนดเกิดปัญหาและอุปสรรคต่อไปในอนาคตเนื่องจากข้าราชการตำรวจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังไม่รวมถึงข้าราชการตำรวจบางนายที่ต้องติดตามผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนข้าราชการตำรวจที่มีการช่วยราชการอื่นทำให้บุคลากรที่มีหน่วยงานไม่เพียงพอต่อหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...มีปัญหาคารขาดแคลนกำลังพล บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรทำให้ตำรวจ 1 นาย ปฏิบัติหน้าที่หลายด้าน มีปัญหาการราชการในตำแหน่งอื่น ๆ เพราะเนื่องจากไม่พอใจในตำแหน่งที่ตนต้องการและยังรวมถึงการแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม...”

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ปัจจุบันถึงแม้จะมีการเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกปี มันก็ไม่เพียงพอทุกปี เพราะทุกคนไม่พอใจกับตำแหน่งที่ตนเองได้ โดยขอย้ายไปที่นั่นที่โน้นตามความต้องการและลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยปกติทำให้คนไม่เพียงพอต่อการทำงาน โดยเฉพาะงานด้านการสืบสวนสอบสวน...”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีก 2 ท่านที่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า

“...มีการใช้อำนาจในทางมิชอบ เกิดการใช้อำนาจบุคลากรไม่ถูกต้องตาม จุดประสงค์ของหน่วยงาน ผู้ที่ถนัดในหน่วยงานจริง ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานและประชาชนได้ไม่ได้บรรจุในตำแหน่งที่ถนัดทำให้ย้ายออกไป คนในองค์กรก็ลดลงตามไปด้วย...”

4) การบริหาร กล่าวคือ ตามสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่มีความเด็ดขาด ความรับผิดชอบในการสั่งการยังไม่ถึงที่สิ้นสุดและนอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้และที่สำคัญคือ การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในทางที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรม เช่น การโยกย้ายหรือคำสั่งช่วยราชการของข้าราชการตำรวจในสังกัด ตลอดจนการบริหารงานภายในองค์กรถูกแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอกซึ่งทำให้เกิดความไม่อิสระต่อการบริหารงานภายในองค์กร เช่น สถาบันการเมือง เป็นต้น นอกจากนี้แล้วการบริหารงานดังกล่าวยังไม่สามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมให้เหมาะกับหน่วยงาน เช่น การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการได้ดี โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกหลักในการดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่ซึ่งในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าทรัพยากรบุคคล (ข้าราชการตำรวจ) นั้นยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีบุคลากรหรือข้าราชการบางส่วนที่ต้องถูกโอนย้ายไปช่วยราชการในหน่วยงานอื่น ๆ แสดงว่าให้เห็นว่าการบริหารงานด้านบุคคลยังเป็นปัญหาสำหรับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้แล้วปัญหาด้านการบริหารงานที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ยังมีปัญหาในการบริหารงานเรื่องงบประมาณที่กล่าวมาแล้วในข้อที่ 1 นอกจากนี้ยังรวมถึงการบริหารทรัพยากรด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ยังมีปัญหาด้านการบริหารงานด้านโครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานที่อาจจะยังไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 แต่อย่างไรก็ตามปัญหาเหล่านี้ก็ยังมีได้รับการแก้ไขจากผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดเนื่องจากมีปัญหาร่วมที่หลากหลายที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบโดยเฉพาะการโยกย้ายประจำปีของข้าราชการตำรวจที่

เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายต้องมองถึงเรื่องอนาคตตนเองเป็นหลักมากกว่าอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งการโยกย้ายประจำปีของข้าราชการตำรวจเกิดขึ้นทุกปีงบประมาณจึงอาจจะเป็นปัญหาร่วมอย่างหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านก็ย่อมมีความแตกต่างกันออกไปในด้านการบริหาร ซึ่งปัญหาด้านการบริหารงานดังกล่าวสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การบริหารงาน/การบริหารจัดการของผู้บังคับในแต่ละส่วนงานยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังไม่มีความสมดุล ทำให้การบริหารงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล งบประมาณ พัสดุ รวมถึงเรื่องการจัดการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตำรวจ...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การบริหารงานของผู้บังคับบัญชายังไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการโยกย้ายในแต่ละปีงบประมาณ เจ้านายมาแปดเดียวก็ย้ายออกไปทำงานการบริหารงานติดขัดและไม่เป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารงานที่วางไว้...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านอีก 2 ท่านที่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า

“...การบริหารงานองค์กรบางครั้งจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชายังขาดทักษะในการบริหาร ไม่มีความเด็ดขาด จึงทำให้ระบบการบริหารจัดการของหน่วยมีปัญหาเกิดขึ้นและต้องหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป...”

5) การทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ขาดการบูรณาการกันในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ต่างฝ่ายต่างทำตามหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและอาจรวมไปถึงการแย่งผลงานกันซึ่งในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่างานบางงานหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติมีความทับซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งในภาวะปกติอาจจะทำให้ไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบ แต่เมื่อเป็นงานที่ได้รับความสนใจจากประชาชนหรือเป็นงานใหญ่ก็ทำให้แต่ละหน่วยงานที่มีหน้าที่งานเดียวกันลงพื้นที่ปฏิบัติเพื่อแย่งผลงานกัน นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการประสานงานในทีมเดียวกันซึ่งอาจจะเกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ตลอดจนการประสานงานระหว่างภายนอกทีมงาน (ทีมปฏิบัติงาน) ที่ให้ข้อมูลไม่ตรงเช่นเดียวกัน ตลอดจนยังมีปัญหาภายในทีมที่เกิดอีก เช่น ด้านทัศนคติหรือบุคลิกภาพของบุคลากรในทีม เช่น เป็นคนพุดน้อย ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็น ทำแต่คำสั่งอย่างเดียว รวมถึงทัศนคติของคนในทีมที่เห็นพ้องไม่ตรงกันซึ่งอาจจะทำให้การทำงานหรือการปฏิบัติงานนั้นมีความผิดพลาดซึ่งเช่นนี้จำเป็นต้องมีหัวหน้าทีมคอยกำกับดูแล ประการสำคัญคือ

ภายในทีมมีข้าราชการตำรวจที่ยศไม่เท่ากันทำให้คนในทีมรู้สึกว่าจะเกิดความไม่เท่าเทียมเนื่องจากในทีมมีทั้งข้าราชการที่เป็นยศชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น การให้ข้อมูลหรือคำสั่งการอะไรที่เป็นความลับมาก ๆ จะทำให้นายตำรวจชั้นประทวนไม่ทราบถึงคำสั่งที่ชัดเจน ซึ่งถือเป็นปัญหาและอุปสรรคหนึ่งในการทำงานเป็นทีมของตำรวจ เช่นเดียวกับด้านการมีส่วนร่วมของคนในทีมมักจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นผู้น้อยหรือชั้นประทวนเวลาที่มีการนำเสนอความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานหัวหน้าทีมหรือผู้บังคับบัญชามักจะไม่ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นเป็นต้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่ตำรวจมักมีปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมเช่นกัน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมของข้าราชการตำรวจมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นน้อยมากเพราะการทำงานของตำรวจต้องเน้นการทำงานเป็นทีม เช่น ชุดในการจับกุม ชุดในการสืบสวนสอบสวน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การทำงานเป็นทีมของตำรวจมักมีปัญหาเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การประสานงาน การให้ข้อมูล การนัดหมาย ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในทีมเกิดความสับสน...”

เช่นเดียวกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ปัญหาการปฏิบัติงานการทำให้เป็นทีมไม่ว่าองค์กรตำรวจหรือองค์กรใดก็ย่อมเจอ เช่นเดียวกัน แต่เจ้าหน้าที่ตำรวจอาจจะเจอมากเสียกว่าเพราะมีการทำงานเป็นทีมสูง เช่น ชุดจับกุม ชุดสืบสวนสอบสวนที่ต้องคอยประสานงานกันตลอดเวลาจึงทำให้ปัญหาภายในอาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ...”

นอกจากนี้แล้วปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่ผ่านมาในอดีตได้รับการแก้ไขปัญหาจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาของหรือไม่นั้น พบว่า ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน “ยังไม่ได้รับการแก้ไข” จากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควรเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นก็ไม่ได้เกิดขึ้นกับหน่วยงานของ บก.สส.ภ.2 เพียงหน่วยงานเดียวเท่านั้นมันเป็นปัญหาของระบบ รวมถึงปัญหาของบุคคลากรที่ไม่ตรงกับสายงานส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบันอย่างแน่นอน ทำให้การทำงานนั้นไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรหรือมีความยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายของงานนั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากระบบของราชการเป็นระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ดังคำกล่าวที่ว่า

“...ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร...”



นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญซึ่งเป็นมาตั้งแต่อดีตในยุคก่อตั้งปัจจุบัน สำนักงานตำรวจแห่งชาติก็ยิ่งขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้ง ๆ ที่เป็นหน่วยงานต้นน้ำในกระบวนการยุติธรรมแต่กลับขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีทำให้ปัจจุบันตำรวจมักถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการเมือง (Political Tools) ของผู้มีอำนาจอยู่บ่อยครั้ง

นอกจากปัญหาของระบบและอำนาจทางการเมืองที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้วยังมีปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอีกคือ งบประมาณที่จัดสรรน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรที่ต้องรับผิดชอบและเมื่อเทียบกับหน่วยงานราชการอื่นก็ยิ่งน้อยไปกว่าหน่วยงานอื่น ๆ และเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถจึงทำให้การบริหารงบประมาณไม่ได้จนเกิดปัญหาหรือเอางบประมาณไปใช้ในหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่งานสอบสวนเนื่องจากเป็นหน้าที่ไม่ค่อยมีผลประโยชน์มากนัก ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับ “ตอนนี้ก็ได้รับการแก้ไข” จากผู้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เช่น งบประมาณ โดยวิธีการแก้ไขคือ ต้องพิจารณาว่ากรณีใดหรือคดีมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณมากก็จัดสรรให้เพียงพอในทุกภารกิจ

ฉะนั้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 มีปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านความเชี่ยวชาญ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการบริหารและปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งผลต่อการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่ผ่านมาทั้งในอดีต ปัจจุบันและคาดว่าในอนาคตก็จะเจอปัญหาเช่นเดียวกันหากไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็เป็นปัญหาพื้นฐานที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่น ๆ เช่นเดียวกันแต่สาระสำคัญหรือรายละเอียดของปัญหาอาจจะมี ความแตกต่าง มีความ สลับซับซ้อนแตกต่างกันออกไปเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ

ตารางที่ 4.2 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

ปัญหาที่เป็นอุปสรรค	สาระสำคัญของปัญหา
1. ปัญหาด้านงบประมาณ	<p>1.1 ข้าราชการตำรวจต้องใช้เงินส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>1.2 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรอาจจะยังไม่เพียงพอเนื่องจากหน่วยงายภายใต้สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีเป็นจำนวนมาก</p> <p>1.3 งบประมาณมีความเกี่ยวเนื่องกับอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงเบี้ยเลี้ยงค่าอาหาร</p> <p>1.4 หน่วยงานอื่นของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณเช่นเดียวกัน</p>
2. ด้านความเชี่ยวชาญ	<p>2.1 ข้าราชการตำรวจยังขาดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ</p> <p>2.2 ไม่มีทักษะเพียงพอในการสืบสวนสอบสวน</p> <p>2.3 ข้าราชการตำรวจยังขาดทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเนื่องจากต้องปฏิบัติหลายหน้าที่ เช่น เทคโนโลยี การสืบสวนสอบสวน</p> <p>2.4 เมื่อมีคำสั่งให้ข้าราชการตำรวจไปฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีหรือภาคปฏิบัติเพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญให้แก่ตนเองและองค์กร ข้าราชการตำรวจบางรายไม่มีความตั้งใจในการฝึกอบรม</p> <p>2.5 การแต่งตั้งโยกย้ายเป็นปัญหาอุปสรรคต่อความเชี่ยวชาญของข้าราชการตำรวจ</p>
3. ด้านบุคลากร	<p>3.1 จำนวนกำลังพลที่ไม่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพื้นที่ ประชาชนที่ต้องรับผิดชอบและภาระงาน</p> <p>3.2 จำนวนข้าราชการตำรวจที่กำหนดมาในแต่ละส่วนงานตามอัตราคนครองไม่ตรงกับจำนวนข้าราชการตำรวจที่มีอยู่จริง</p> <p>3.3 การโอนย้ายหรือช่วยราชการทำให้กำลังพลในหน่วยงานลดลง</p>

ปัญหาที่เป็นอุปสรรค	สาระสำคัญของปัญหา
4. การบริหาร	<p>4.1 ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่มีความเด็ดขาด ความรับผิดชอบในการสั่งการ</p> <p>4.2 ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้</p> <p>4.3 การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในทางที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรม เช่น การโยกย้ายหรือคำสั่งช่วยราชการของข้าราชการตำรวจในสังกัด</p> <p>4.4 การบริหารงานภายในองค์กรถูกแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอกซึ่งทำให้เกิดความไม่อิสระต่อการบริหารงานภายในองค์กร เช่น สถาบันการเมือง</p> <p>4.5 การบริหารงานในส่วนต่าง ๆ ยังไม่ได้รับการแก้ไขจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>4.6 วิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาย่อมมีความแตกต่างกันออกไปในด้านการบริหาร</p>
5. การทำงานเป็นทีม	<p>5.1 ขาดการบูรณาการกันในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>5.2 การประสานงานในทีมเดียวกันซึ่งอาจจะเกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้ไม่รับไม่ตรงกัน</p> <p>5.3 ด้านทัศนคติหรือบุคลิกภาพของบุคลากรในทีม เช่น เป็นคนพุดน้อย ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็น ทำแต่คำสั่งอย่างเดียว รวมถึงทัศนคติของคนในทีมที่เห็นพ้องไม่ตรงกันซึ่งอาจจะทำให้การทำงานหรือการปฏิบัติงานนั้นมีความผิดพลาด</p> <p>5.4 การประสานงานระหว่างภายนอกทีมงาน (ทีมปฏิบัติงาน) ที่ให้ได้ข้อมูลไม่ตรงเช่นเดียวกัน</p> <p>5.5 ความไม่เท่าเทียมเนื่องจากในทีมมีทั้งข้าราชการที่เป็นยศชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน</p>

#### 4.4 แนวทางการพัฒนาองคค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับ “แนวทางการพัฒนาองคค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” พบว่า ควรมีแนวทางการพัฒนาองคค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วยด้านการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหาร (วิสัยทัศน์/นโยบาย) และด้านทรัพยากร (งบประมาณ/เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์) โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาต้องมาดูแล ต้องทราบถึงปัญหาการปฏิบัติงานได้แต่ละกรณี ทั้งนี้ต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างดีที่สุดโดยอาศัยผ่านความคิดสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ท้าทายเพื่อเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ อยู่เสมอและอย่างต่อเนื่องหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งถึงผลของการทำงานที่ออกมาเป็นผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุดและทุกคนมองเห็นถึงความสำคัญของผลลัพธ์ของการทำงานที่ได้พึงกระทำออกมาโดยอาศัยผ่านการฝึกอบรมการพัฒนา ความรู้ความเข้าใจของการทำงานอย่างแท้จริง เพื่อสร้างข้าราชการตำรวจที่มีแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการขับเคลื่อนการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นและเพื่อผลประโยชน์ที่ออกมาหน่วยงาน (องคค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง) ควรที่จะมีการเพิ่มพูนทักษะระหว่างข้าราชการตำรวจที่จำเป็นหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อตระหนักถึงการทำงานในรูปแบบสมัยใหม่ซึ่งแนวทางการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรต้องมีคุณสมบัติในการทำงานดังนี้

1.1) ข้าราชการตำรวจต้องมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อสร้างกรอบความสำเร็จให้แก่หน่วยงานและตนเอง ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะการทำงานที่พัฒนาให้เท่าทันการณเวลาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.2) ข้าราชการตำรวจต้องมีความคิดสร้างสรรค์อันนำมาสู่การสร้างผลงานที่มีความโดดเด่นและแปลกใหม่อยู่เสมอเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ แม้กระทั่งการวางแผนการปฏิบัติที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมให้มีความน่าสนใจในการสร้างแรงกระตุ้นให้การพัฒนาการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ทางหน่วยงานต้นสังกัดควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ ข้าราชการในสังกัดได้ผลิตผลงานที่เป็นนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยให้โอกาสในการคิดค้นผลงานที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ยังเป็นการให้โอกาสข้าราชการตำรวจให้การแสดงศักยภาพของตนเอง...”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาต้องมาดูกำกับดูแล ต้องทราบถึงปัญหาการปฏิบัติงานได้แต่ละเคสถึงจะสามารถบรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้...”

2) แนวทางการพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญ กล่าวคือ ควรมีการจัดฝึกความเชี่ยวชาญให้แก่ข้าราชการตำรวจเพื่ออบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ เช่น การวางแผน การเข้าค้น การจับกุม การควบคุมตัว จำลองเหตุการณ์เสมือนจริงและมีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมความเชี่ยวชาญ เช่น การใช้เทคโนโลยีมาประกอบการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีการจัดกำลังพลที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญมาปฏิบัติหน้าที่ได้ ดังนั้นการประเมินผลเฉพาะด้านส่วนบุคคลของข้าราชการตำรวจจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นต่อองค์กรโดยรวม รวมทั้งยังเป็นการแสวงหาข้าราชการตำรวจที่มีความชำนาญและโดดเด่นทางด้านงานนั้นโดยตรงและเพื่อแบ่งปันประสบการณ์การทำงานของตนเองให้แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงานโดยจะสามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในงานอื่น ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์กรและนอกจากนี้ข้าราชการตำรวจยังสามารถเรียนรู้งานอื่นเพิ่มเติมจากความชำนาญจากสายที่ตนเองถนัดอยู่แล้วเพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถที่มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามความเชี่ยวชาญของข้าราชการตำรวจแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติหรือรับผิดชอบอันนำมาสู่การขาดทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลายงานและเพื่อไม่ให้งานที่หลากหลายได้ส่งผลให้เกิดความเสียหายความชำนาญเฉพาะทางนั้นควรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ควรมีการจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะด้านตามหน้าที่หน่วยงานนั้น ๆ ประกอบกับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจที่สนใจในเนื้อหาของหน้าที่อื่นที่มีใช้ความถนัดของตนเองได้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อเป็นการค้นคว้าหาความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านอื่นอันนำมาสู่การเพิ่มคุณสมบัติของตนเองในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับอาชญากรรมด้านเทคโนโลยีควรมีการฝึกเกี่ยวกับความชำนาญทางคอมพิวเตอร์หรือ IT หรืออาจจะมีการเข้าร่วมฝึกอบรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัับอาชญากรรมทางเทคโนโลยีหรืออาชญากรรม

ไซเบอร์เพื่อนำความรู้ความเชี่ยวชาญไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ การวางแผน การเข้าคั้น การจับกุม การควบคุมตัว จาลองเหตุการณ์จริงและมีการประเมินผล...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งยังกล่าวว่า

“...เรื่องการฝึกอบรมก็เกี่ยวกับปัญหา คือ ด้านเทคโนโลยีเพราะเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยมันควรจะต้องเป็นไปตลอดและควรจะมีการจัดอบรมตลอดในด้านนี้และกฎหมายด้วย ซึ่งการจัดอบรมของส่วนกลางอยู่เพียงไปอบรมมาก็ได้ความรู้ แต่บางกรณีก็ต้องไปศึกษาด้วยตัวเองไม่ก็อ่านหนังสือฝึกฝนเพราะโปรการศึกษาสืบสวนต้องใช้ระยะเวลา...”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ทางหน่วยงานพยายามที่จะส่งข้าราชการตำรวจที่มีฝีมือ มีความรู้ความสามารถ เข้าไปอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเมความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตำรวจให้มากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรต่อไป...”

3) แนวทางการพัฒนาด้านจริยธรรม กล่าวคือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพของข้าราชการตำรวจ โดยข้าราชการตำรวจควรมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา การเคารพสิทธิของประชาชน ทั้งนี้ควรมีแนวทางการจัดอบรมจริยธรรมและฝึคนั่งสมาธิขัดเกลาคใจและมีเมตตาโดยนำหลักพระพุทธศาสนา มาประกอบการปฏิบัติหน้าที่ โดยควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งจริยธรรมเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นและพึงมีของข้าราชการตำรวจและควรมุ่งประพฤติตนต่อตนเองและผู้อื่นในสังคมด้วยความถูกต้องอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะ “ประชาชน” กล่าวโดยง่ายคือ ระเบียบที่เป็นแนวทางในการประพฤติตนอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในสังคม เพื่อช่วยให้ข้าราชการตำรวจสามารถดำเนินการใช้ชีวิตหรือการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความราบรื่น โดยใช้ระเบียบ กฎหมาย รวมถึงจริยธรรมคุณธรรมของตำรวจเป็นที่ยึดเหนี่ยวในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสะเพร่า ตลอดจนการมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงต่อหน้าที่การงานและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ทั้งนี้ยังควรที่จะส่งเสริมหรือสร้างข้าราชการตำรวจให้ปฏิบัติตนด้วยความเป็นธรรมและยึดถือหลักจริยธรรมตำรวจอย่างเข้มงวด รวมถึงผู้บังคับบัญชาต้องมีความเป็นธรรมการใช้อำนาจในการสั่งการต่าง ๆ เช่น มีการโยกย้ายหรือแต่งตั้งตำแหน่งข้าราชการตำรวจที่มี

ความสามารถอย่างแท้จริงโดยผู้บังคับบัญชาต้องมองเห็นคุณลักษณะนั้นอย่างชัดเจนไม่มีอำนาจมาเกี่ยวข้องกับโยกย้ายหรือแต่งตั้งตำแหน่งใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ควรมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ การเคารพสิทธิ ของประชาชน ควรมีแนวทางการจัดอบรมจริยธรรมและฝึกนั้่งสมาธิขัดเกลาจิตใจและมีเมตตา...”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การรับราชการตำรวจหรือการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจ ข้าราชการตำรวจทุกนายต้องยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ จริยธรรมและคุณธรรมของตำรวจซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะ หากไม่ปฏิบัติตามก็จะทำให้ถูกตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาได้...”

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ข้าราชการตำรวจมีจริยธรรมตำรวจที่ต้องยึดถืออยู่แล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลของข้าราชการตำรวจท่านนั้นว่าจะยึดถือเพียงใดเพราะโดยปกติข้าราชการตำรวจต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อประชาชน...”

4) แนวทางการพัฒนาด้านการบริหาร ผู้บังคับบัญชาต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้และต้องมีความพร้อมที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องร่วมกันแก้ไขและรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้นและผู้บังคับบัญชาต้องดูความยากง่าย ความหนักเบาของภารกิจประกอบกับการบริหารจัดการจำนวนกำลังพลที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน ซึ่งการบริหารนั้นผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะที่ดีทั้งในเรื่องของการบริหารคนงบประมาณ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้อื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สมดุล ทั้งนี้การบริหารกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นกระบวนการบริหารในการวางแผนไม่ว่าจะเป็นการจัดการองค์การ การสั่งการ แม้กระทั่งการควบคุมกำลังพล ข้าราชการตำรวจหรือพนักงานให้อยู่ตามระเบียบหรือขอบเขตที่ระเบียบ กฎหมายได้บังคับเอาไว้เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ซึ่งการบริหารกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดในองค์กรที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานไปสู่ยังการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วการบริหารองค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติควรแยกสำนักงานตำรวจแห่งชาติออกมาให้เป็นหน่วยงานอิสระเหมือนกับสำนักงานอัยการสูงสุดหรือสำนักงานศาลยุติธรรมซึ่งไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานใดทั้งสิ้นเพราะจะถูกรบกวนการ บริหารได้ง่าย โดยเฉพาะการถูกรบกวนทางทางการเมืองซึ่งจะเห็นได้ว่าสำนักงานตำรวจเป็นเครื่องมือ อันดับแรกของสถาบันการเมืองในการแทรกแซงด้านการบริหารและนอกจากนี้แล้วควรปรับเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งโยกย้ายให้มีความเป็นธรรมมากขึ้น คัดเลือกหรือบริหารข้าราชการตำรวจที่เหมาะสม

ไปอยู่ที่ที่เหมาะสม ไม่เล่นพรรคเล่นพวกหรือเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นผู้นำ ตลอดจนมีความเด็ดขาดและความรับผิดชอบในการสั่งการอย่างเหมาะสมโดยที่ไม่นำการใช้อำนาจมาใช้ในทางที่ผิดซึ่งคุณสมบัตของผู้บังคับบัญชาในการบริหารควรมีดังนี้

4.1) ผู้บังคับบัญชาควรต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนความสามารถในการแก้ไขปัญหาาระบบการบริหารงาน เป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมและจริยธรรมซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนพึงมีทั้งสิ้น

4.2) การบริหารควรมีการจัดประชุมวางแผนงานต่าง ๆ โดยตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อความพึงพอใจในการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การมีการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กร

4.3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาควรมีอิสระในการบริหารโดยไม่ควรที่จะถูกแทรกแซงจากหน่วยงานอื่นในการบริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ด้านการบริหารองค์กรควรแยกหน่วยงานตำรวจออกมาให้เป็นหน่วยงานอิสระ เหมือนกับหน่วยงานอัยการและศาล ไม่ขึ้นตรงต่อใครทั้งสิ้นเพราะจะถูกแทรกแซงได้ง่าย ควรปรับเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งให้มีความเป็นธรรมมากขึ้น คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมไปอยู่ที่ที่เหมาะสม ไม่เล่นพรรคเล่นพวกเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเอง...”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ผู้บังคับบัญชาต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้และต้องพร้อมที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องร่วมกันแก้ไขและรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและผู้บังคับบัญชาต้องดูความยากง่าย หนักเบาของภารกิจประกอบกับจำนวนกำลังพลที่มีอยู่ในการจัดสรรภารกิจ...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...การจัดกำลังคนให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่เกิดขึ้นในโรงพัก สองมีการฝึกอบรมข้าราชการบุคลากรให้เชี่ยวชาญในด้านงานนั้น ซึ่งถ้าอบรมแล้วเวลาแต่งตั้งโยกย้ายในส่วนขององค์กรตำรวจก็ต้องแต่งตั้งโยกย้ายให้ผู้ชำนาญการด้านไหนให้ไปอยู่ทางด้านนั้นไม่ใช่ติดตั้งผิดสายผิดฝั่ง เพราะทุกวันนี้ก็มีการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจจัดให้คนของตัวเองไปอยู่ตรงไหนโรงพักที่มีผลประโยชน์เยอะประมาณนั้น มันจึงเกิดปัญหาในการบริการประชาชนทำให้บริการได้ไม่ทันท่วงที...”



5) การทำงานเป็นทีม กล่าวคือ โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจที่ต้องทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับบุคคลหลายบุคคลทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกโดยมีการกำหนดเป้าหมายเดียวกันซึ่งการทำงานเป็นทีม จะต้องมีการจัดสรร แบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกคนอย่างชัดเจนและมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การทำงานกันเป็นทีมจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ระหว่งกันภายในทีม ทุกคนภายในทีมต้องมีส่วนร่วม มีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดหรือกล่าวได้ว่า Teamwork ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความรู้ความสามารถ การให้ความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ตลอดจนการมองเห็นความสำเร็จเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือพลังที่จะสามารถนำพากันก้าวไปสู่ถึงความสำเร็จ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของข้าราชการตำรวจ เนื่องจากข้าราชการตำรวจเน้นการทำงานเป็นทีม เช่น มีทีมการจับกุม ทีมสืบสวนสอบสวน เป็นต้น ทั้งนี้ข้าราชการตำรวจต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อก่อเกิดผลประโยชน์ร่วมกันในที่สุด โดยกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ควรมีแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

5.1) การตั้งจุดประสงค์เดียวกันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเช่นเดียวกัน

5.2) ข้าราชการตำรวจภายในทีมต้องมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีและทำงานร่วมกันอย่างมีสันติ

5.3) มีความพึงพอใจและยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นการลดการแข่งขันในการทำงานร่วมกันของทีม เนื่องจากเกิดความไม่พอใจจากงานที่ได้รับอาจจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีอุปสรรคเกิดขึ้น ดังนั้นการที่มีความพอใจจะสามารถทำงานร่วมกันและทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น สังเกตเห็นได้ว่าลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างเข้าใจและเกิดผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างดีและยังเป็นการบูรณาการในเนื้องานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ด้านการงานต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการบูรณาการการทำงานของทุกฝ่าย มิใช่ต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ของตัวเอง สุดท้ายผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนคือประชาชน...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ผู้บังคับบัญชาต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดพร้อมที่จะจัดสรรงบประมาณและแก้ปัญหาได้ทันที รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา...”

6) ด้านงบประมาณ กล่าวคือ ควรมีการจัดสรรงบประมาณของข้าราชการตำรวจให้เหมาะสมกว่านี้ รวมถึงการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่จะมาบริหารงบประมาณของหน่วยงานในรูปแบบแผนสำเร็จสมบูรณ์ โดยออกมาในลักษณะของค่าเงินภายในการวางโครงสร้างของแผนงานรวมทั้งระยะเวลาทั้งหมดในการใช้งบประมาณ กล่าวโดยง่ายคือ การประมาณค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณให้เหมาะสมกับจำนวนงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งเป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนแผนงานให้มีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้งบประมาณถือว่ามีผลอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานเนื่องจากงบประมาณของตำรวจมีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกับความต้องการในทางด้านวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ อันนำมาสู่การดำเนินงานอย่างสะดวกสบายและมีความทันสมัยในเรื่องการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณที่ดีควรมีการพิจารณาถึงความสำคัญในค่าใช้จ่ายแต่ละรายการว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ตลอดจนเครื่องที่มีความจำเป็นและเพียงพอกับความต้องการของจำนวนกำลังคนที่ใช้ด้วยหรือไม่และควรมีการจัดสรรใหม่ให้เหมาะสมกว่านี้ รวมถึงการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่จะมาบริหารงบประมาณของหน่วย ซึ่งในการกำหนดงบประมาณควรมีปัจจัยดังนี้

6.1) งบประมาณในการดำเนินงานควรมีการวางแผนพิจารณาหรือมีการประชุมร่วมกันเพื่อประเมินถึงความสำคัญ

6.2) ควรจัดงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานว่าควรตั้งงบประมาณไว้จำนวนเท่าใด เช่น มีการจัดตั้งโครงการขนาดใหญ่หรือจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์และกำหนดประกอบกับคำนวณค่าใช้จ่ายที่เพียงพอสำหรับโครงการ รวมทั้งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

6.3) มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งการใช้งบประมาณควรมีหลักฐานประกอบสามารถตรวจสอบได้และสามารถเปิดเผยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบได้เพื่อเป็นการแสดงถึงความบริสุทธิ์ใจ ไม่คดโกงหรือเอาเปรียบงบประมาณของแผ่นดิน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...ด้านการงบประมาณ ควรมีการจัดสรรใหม่ให้เหมาะสมกว่านี้ รวมถึงการคัดเลือกผู้บริหารที่จะมาบริหารงบประมาณของหน่วย...”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...งบประมาณ เครื่องมือ รวมถึงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ต้องจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับขนาดขององค์กร...”

และยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...งบประมาณเป็นกลไกหนึ่งในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้บรรลุและสำเร็จไปได้ด้วยดี ฉะนั้นควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาต้องมีการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน...”

ตารางที่ 4.3 แนวทางการพัฒนาองค์การสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญของแนวทางการพัฒนา
1. แนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	<p>1.1 การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาต้องมาดูแล</p> <p>1.2 การสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>1.3 การเพิ่มพูนทักษะระหว่างข้าราชการตำรวจที่จำเป็นหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อตระหนักถึงการทำงานในรูปแบบสมัยใหม่ซึ่งแนวทางการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>1.4 การมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อสร้างกรอบความสำเร็จให้แก่หน่วยงานและตนเองทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะการทำงาน</p> <p>1.5 การมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน</p>
2. แนวทางการพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญ	<p>2.1 การจัดฝึกความเชี่ยวชาญให้แก่ข้าราชการตำรวจเพื่ออบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน</p> <p>2.2 การใช้เทคโนโลยีมาประกอบการปฏิบัติหน้าที่ ต้องมีการจัดกำลังพลที่มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญมาปฏิบัติหน้าที่ได้</p>

แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญของแนวทางการพัฒนา
2. แนวทางการพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญ (ต่อ)	<p>2.3 การเรียนรู้งานอื่นเพิ่มเติมจากความชำนาญจากสายที่ตนเองถนัดเพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ทักษะและความสามารถ</p> <p>2.4 การเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจที่สนใจในเนื้อหาของหน้าที่อื่นที่มีใช้ความถนัดของตนเองได้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อเป็นการค้นคว้าหาความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านอื่นอันนำมาสู่การเพิ่ม คุณสมบัติของตนเองในการปฏิบัติงาน</p>
3. แนวทางการพัฒนาด้านจริยธรรม	3.1 การปฏิบัติให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพของข้าราชการตำรวจ
4. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหาร	<p>4.1 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้และต้องมีความพร้อมและความสามารถในการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ในแนวทางที่ถูกต้อง</p> <p>4.2 การบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจในแต่ละวันให้เพียงพอและเหมาะสม</p> <p>4.3 การบริหารองค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรแยกสำนักงานตำรวจแห่งชาติออกมาให้เป็นหน่วยงานอิสระเพื่อไม่ให้ถูกแทรกแซงในการบริหาร</p> <p>4.4 ควรปรับเปลี่ยนระบบการแต่งตั้งโยกย้ายให้มีความเป็นธรรมมากขึ้น คัดเลือกหรือบริหารตำรวจที่เหมาะสมให้อยู่ในหน่วยงานที่เหมาะสม</p>
5. การทำงานเป็นทีม	<p>5.1 การกำหนดเป้าหมายเดียวกัน</p> <p>5.2 Teamwork</p> <p>5.3 แบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้อย่างชัดเจนและมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>5.4 การมีส่วนร่วมของคนในทีม</p> <p>5.5 ความเท่าเทียมของคนในทีม</p>

แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญของแนวทางการพัฒนา
6. แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณ	<p>6.1 ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม</p> <p>6.2 การคัดเลือกผู้บังคับบัญชาในการบริหารงบประมาณของหน่วยงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณ</p> <p>6.3 การพิจารณาความสำคัญของงบประมาณแต่ละรายการเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ</p> <p>6.4 การวางแผนพิจารณาหรือมีการประชุมร่วมกันเพื่อประเมินถึงความสำคัญ</p> <p>6.5 จัดงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน</p> <p>6.6 การบริหารงบประมาณต้องมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ</p>

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคตและเพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากการผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 ผลการวิจัย

#### 5.1.1 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน

จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่าลักษณะงานหรือลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ไม่ว่าจะเป็นในอดีต ปัจจุบันหรืออนาคตต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดซึ่งจะละเว้นไม่ได้ เนื่องจากข้าราชการตำรวจไม่ว่าจะสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 หรือสังกัดหน่วยงานใดก็ตามภายใต้การบังคับบัญชาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและมีระบุไว้ในบทบาทหน้าที่อำนาจที่ต้องรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน โดยกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบันมีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 8 จังหวัดได้แก่

- 1) ชลบุรี
- 2) ระยอง

- 3) จันทบุรี
- 4) ตราด
- 5) ฉะเชิงเทรา
- 6) นครนายก
- 7) ปราจีนบุรี
- 8) สระแก้ว

แต่อย่างไรก็ตาม นอกจากงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับของสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติแล้วก็ต้องมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมซึ่งเป็นคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาทั้งนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะละเว้นมิได้เช่นกัน

### 5.1.2 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวน ตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

จากผลการศึกษาปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวน ตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญ พบว่า กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 พบว่า มีปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านความเชี่ยวชาญ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการบริหารและปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม กล่าวโดยสรุปปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานการสืบสวนสอบสวนของหน่วยงานตำรวจนั้นยังขาดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งบุคลากรที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการทำงาน ทั้งยังขาดความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบเฉพาะทาง ตลอดจนผู้บังคับบัญชาการไม่มีความสามารถในการบริหารหรือขาดความรับผิดชอบ ไม่เด็ดขาดต่อการสั่งการที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังไม่สามารถที่จะจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมต่องานนั้น ๆ ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นข้อบกพร่องและชี้ให้เห็นถึงความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรในและหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

### 5.1.3 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า ควรมีแนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติประกอบด้วยด้านการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหาร (วิสัยทัศน์/นโยบาย) และด้านทรัพยากร (งบประมาณ/เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์) กล่าวโดยสรุปแนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 เพื่อสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณภาพและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจชาตินั้นมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยจากข้างต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูง เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ โดยการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญด้วยการฝึกฝน อบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและหน่วยงานอยู่เสมอ ทั้งนี้จรรยาบรรณและจริยธรรมตำรวจก็เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะมีเพื่อแสดงให้เห็นถึงความซื่อตรงและซื่อสัตย์ต่อการทำงานเพื่อประชาชน นอกจากนี้การบริหารที่ดีโดยอาศัยการจัดประชุมปรึกษาหารือในเป้าหมายของการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวกันและสร้างความพึงพอใจ ทั้งยังเป็นที่ตกลงหรือยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนเพื่อลดปัญหาการแข่งขันการทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลงานให้ตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้การวางแผนพิจารณาเรื่องงบประมาณที่จัดให้สอดคล้องกับแผนงานตามความเหมาะสมโดยแนวทางทั้งหมดนี้จะสามารถทำให้หน่วยงาน จนกระทั่งบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าประสงค์ของงานและสมรรถนะตัวของบุคคลอย่างแน่นอน

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ” ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลคือ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือ ปัญหาด้านงบประมาณที่เป็นอุปสรรคต่อในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2



ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคตซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของก้องปิติ อ่อนมาก (2563) และนุรักษ์ คุณชล (15) ที่พบว่า งบประมาณเป็นปัญหาอย่างหนึ่งต่อการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาด้านความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (34), รพีพัฒน์ ศรีศิริรักษ์และธีระวัฒน์ จันทิก (37) รวมถึงงานวิจัยของกองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (18), (35) ที่มีผลการวิจัยในลักษณะที่คล้ายกันคือ ปัญหาความเชี่ยวชาญของบุคลากรย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เช่นเดียวกับปัญหาด้านบุคลากรสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของก้องปิติ อ่อนมาก (32), พอนวิไล พรหมมะณี (14) ที่พบว่า จำนวนบุคลากรที่น้อยเกินไปย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ข้าราชการตำรวจที่เพียงพอต่อประชากรจากการคำนวณเมื่อ พ.ศ.2560 พบว่าโดยอัตราส่วนของตำรวจ 1 นายต่อประชากรในพื้นที่นั้นในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2560 มีประชากรประมาณ 66,000,000 คนและหารด้วยจำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจประมาณ 200,000 คน จะได้สัดส่วนอยู่ที่ตำรวจ 1 นายต่อประชากรไทย 330 คน (1:300) นี่คือสถิติระดับประเทศซึ่งจากจำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจในอัตรา 1:300 ในประเทศไทยนั้นยังถือว่าน้อยเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่นและประเทศเกาหลีใต้ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อประชากรคือ 1:550 (41) ทั้งนี้ประเทศไทยควรมีจำนวนข้าราชการตำรวจต่อประชากรคือ 1:330 จึงจะเหมาะสมเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรในปัจจุบัน (จำนวนประชากรใน พ.ศ.2562 จำนวน 66.56 ล้านคน) (42) ทั้งนี้บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความสามารถมีความตั้งใจในการทำงานนอกจากนี้แล้วผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์กรต้องมีการมอบขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บุคลากรเหล่านี้มีขวัญและกำลังใจในการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาการบริหารที่เป็นอุปสรรคต่อในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของเฉลิมพรหม อธิธิยาภรณ์ (38) ที่พบว่าปัญหาด้านการบริหารเป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ส่วนแนวทางการพัฒนาองค์การสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีประเด็นในการอภิปรายที่สำคัญคือ แนวทางการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (34), กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (18), (35) และงานวิจัยของอรุณกมล สุขเอนกและพรชัย เทพปัญญา (36) ที่มีผลการวิจัยไปในทิศทางเดียวกันคือควรมีแนวทางในการพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation- ACH) เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับแนวคิดสำคัญของทฤษฎีองค์การโครงสร้างสมัยใหม่ที่ว่าด้วยการปฏิบัติงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญของบุคคลร่วมด้วย (31) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของก้องปิติ อ่อนมาก (32), ฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (34), กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (18), (35) พบว่า ควรมีแนวทางในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่นเดียวกัน

ประเด็นด้านจริยธรรมซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญของวิชาชีพตำรวจซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (34), กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2559) (18), (35) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องมีจริยธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ พ.ศ.2553<sup>2</sup> อีกด้วยที่ข้าราชการต้องยึดถือและปฏิบัติตาม ส่วน การพัฒนาด้านการบริหารสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของก้องปิติ อ่อนมาก (32), สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์และคณะ (33), อรุณกมล ศุขเนกและพรชัย เทพปัญญา (36) ที่ต้องพัฒนาการบริหารของบุคลากรอีกหนึ่งแนวทางและประเด็นต่อมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของก้องปิติ อ่อนมาก (32), ฐิติศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์ (34), กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (18), (35) รวมถึงอรุณกมล ศุขเนกและพรชัย เทพปัญญา (36) ที่มีผลการวิจัยไปในทิศทางเดียวกันคือ ต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและประเด็นสุดท้ายคือ งบประมาณถือเป็นกลไกสำคัญของการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของก้องปิติ อ่อนมาก (32) ที่พบว่าต้องให้ความสำคัญกับงบประมาณเช่นเดียวกันและต้องจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม

จากการอภิปรายผลการวิจัยจะเห็นว่าผลการวิจัยที่ได้มีผลการวิจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาโดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงก็มีผลการวิจัยที่ไม่แตกต่างกันมากนักทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน แต่สำหรับกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการและอยู่ใต้การบังคับบัญชาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แนวทางในการพัฒนาที่ดีก็ควรให้ยึดถือตามหลักสมรรถนะของภาครัฐและหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไปได้ในอนาคต

<sup>2</sup> ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ พ.ศ.2553 (ภาคผนวก ก)

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติดังนี้

1) ด้านงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณเป็นทรัพยากรหรือกลไก (Mechanism) หนึ่งของการทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้อำนาจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เช่น การสืบสวนสอบสวน การลงพื้นที่หาพยานหลักฐาน การหาการข่าว เป็นต้น ซึ่งจึงมีงบประมาณมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงควรมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละหน่วยงานเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ได้

2) ด้านความเชี่ยวชาญ หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเข้ารับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของข้าราชการตำรวจให้ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เช่น เมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ก็ควรที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจได้ไปฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอาชญากรรมทางเทคโนโลยี เป็นต้น

3) ด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรหรือข้าราชการตำรวจภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีจำนวนข้าราชการทั้งระดับสัญญาบัตรและชั้นประทวนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นควรมีการจัดสรรหรือจำแนกบุคลากรให้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับลักษณะพื้นที่ จำนวนประชาชนตามสัดส่วนเพื่อที่จะสามารถดูแลช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทั่วถึง

4) การบริหาร สำหรับการบริหารถือว่าเป็นคุณสมบัติหนึ่งของข้าราชการตำรวจดังนั้นจึงควรมีหลักสูตรการบริหารเพื่อข้าราชการตำรวจโดยเฉพาะเพื่อนำความรู้ที่ได้มาบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักสูตรการบริหารงานเพื่อข้าราชการตำรวจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี

5) ด้านจริยธรรม ด้านคุณธรรมและจริยธรรมจะเห็นได้ว่าข้าราชการตำรวจยังมีการปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความซื่อสัตย์ ขาดความรับผิดชอบ มีการเอารัดเอาเปรียบกับประชาชนบางส่วนดังนั้นจึงควรมีแนวทางหรือหลักสูตรในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการตำรวจหรือให้มีบทลงโทษที่รุนแรงมากขึ้นไม่ใช่เพียงการโยกย้ายไปช่วยราชการเท่านั้น

6) ควรมีการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้พื้นฐานเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

1) นโยบายด้านการบริหาร กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ควรมีแผนงานหรือนโยบายด้านการบริหารงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกัน โดยมีการจัดการประชุม วางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วางวิธีปฏิบัติในการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและมีแนวทางในการประเมินผลอย่างเหมาะสม เช่น การประเมินผลผลงานขององค์กรและข้าราชการตำรวจ การประเมินสมรรถนะขององค์กร เป็นต้น

2) นโยบายด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาต้องมีระบบคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในการใช้อำนาจในทางถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการประเมินจากความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของข้าราชการตำรวจอย่างแท้จริงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรในอนาคต

3) นโยบายด้านการทรัพยากร เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีการทำแผนงานในการสำรวจเพื่อจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เพียงพอต่อการใช้ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในแต่ละปี

4) นโยบายด้านการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ ทั้งนี้กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ควรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจอย่างน้อยทุกปีโดยมีการจัดวางแผน สำรวจและประเมินสมรรถนะของข้าราชการตำรวจอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่แผนการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการตำรวจในแต่ละปีงบประมาณ

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสมรรถนะขององค์กรในการปฏิบัติงานสูงในต่างประเทศเพื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างและนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะขององค์กรในต่างประเทศว่ามีสมรรถนะด้านใดบ้างและมีความแตกต่างกับสมรรถนะของหน่วยงานในประเทศไทยด้านใดบ้างเพื่อที่จะได้นำสมรรถนะที่แตกต่างกันมาทดลองใช้ปฏิบัติในองค์กรของประเทศไทย

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในการหาแนวทางการพัฒนาองค์การสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป เพราะความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงจะสามารถนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริงและข้อมูลที่ได้นั้นเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ผ่านกระบวนการทางวิธีวิจัยที่มีความถูกต้อง แม่นยำและน่าเชื่อถือจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาได้ต่อไปในอนาคต

3) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นในการสัมภาษณ์จากข้าราชการตำรวจเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึกและประชุมกลุ่มย่อยเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญและข้าราชการตำรวจระดับสูงเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมต่อไป เพราะความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและข้าราชการตำรวจระดับสูงจะเป็นข้อมูลที่เป็นเชิงลึกและมีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีประเด็นเพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ พ.ศ. 2553



**ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ พ.ศ.2553**  
**(แบบท้ายกฎ ก.ตร. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ**  
**(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553)**

ด้วยสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีอำนาจและหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะและการรักษากฎหมายคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน รักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม บริการชุมชนให้เกิดความร่มเย็น ป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายและดำเนินการเพื่อนำผู้กระทำความผิดเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และประชาชนมีความศรัทธาเชื่อมั่นจึงจำเป็นต้องกำหนดประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจเป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการตำรวจให้มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีและเป็นมาตรฐาน

ข้อ 1 ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 มาตรฐานคุณธรรมและอุดมคติของตำรวจ เป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งให้ข้าราชการตำรวจอยู่ในกรอบของศีลธรรมและคุณธรรม ขณะเดียวกันก็เป็นแนวทางชี้แนะให้ข้าราชการตำรวจบรรลุถึงปณิธานของการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์

ส่วนที่ 2 มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ ประกอบด้วย

(1) มาตรฐานทางจริยธรรมตำรวจคือ คุณความดีที่เป็นข้อประพฤติตนและปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจเพื่อให้ประชาชนศรัทธา เชื่อมั่นและยอมรับ

(2) จรรยาบรรณของตำรวจคือ ประมวลความประพฤติในการปฏิบัติหน้าที่ของวิชาชีพตำรวจที่ข้าราชการตำรวจต้องยึดถือปฏิบัติเพื่ออำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของข้าราชการตำรวจและวิชาชีพตำรวจ

ข้อ 2 ในประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจนี้

“การไม่เลือกปฏิบัติ” หมายความว่า การไม่ใช้ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจส่วนตัวต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากชาติกำเนิด เพศ ศาสนาหรือความเชื่อ เชื้อชาติ สัญชาติ อายุ การศึกษา ความเห็นทางการเมืองหรือความเห็นอื่น ความนิยมทางเพศส่วนบุคคล ความพิการ สภาพร่างกาย จิตใจหรือสุขภาพหรือสถานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม

“ประโยชน์” หมายความว่า เงิน ทรัพย์สิน บริการ ตำแหน่งหน้าที่การงานสิทธิประโยชน์ หรือประโยชน์อื่นใดหรือค้ำประกันสัญญาที่จะให้หรือจะได้รับสิ่งดังกล่าวในอนาคตด้วย



“การทารุณหรือทารุณกรรม” หมายความว่า การปฏิบัติหรือกระทำใด ๆ ต่อร่างกายหรือจิตใจของบุคคลในลักษณะที่โหดร้าย ไร้มนุษยธรรมหรือก่อให้เกิดความเจ็บปวดอย่างแสนสาหัสหรือดูถูกศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ข้อ 3 ข้าราชการตำรวจต้องเคารพและปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจอย่างเคร่งครัด เมื่อตนได้ละเมิด ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจจะต้องรายงานผู้บังคับบัญชา เป็นหนังสือทันที หากไม่แน่ใจว่าการที่ตนได้กระทำหรือตัดสินใจ หรือจะกระทำหรือจะตัดสินใจเป็น หรือจะเป็นการละเมิด ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจหรือไม่ ให้ข้าราชการตำรวจนั้นปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาหรือปรึกษากับศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำตามกฎหมาย ก.ตร. ข้อ 8 วรรคสาม

ส่วนที่ 1 มาตรฐานคุณธรรมและอุดมคติของตำรวจ

ข้อ 4 ข้าราชการตำรวจพึงยึดถือคุณธรรมสี่ประการตามพระบรมราชาบาทเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งในการประพฤติตนและปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) การรักษาความลับ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

(2) การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความลับ ความดีเท่านั้น

(3) การอดทน อดกลั้นและอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความลับสุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

(4) การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริตและรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

ข้อ 5 ข้าราชการตำรวจพึงยึดถืออุดมคติของตำรวจ 9 ประการเป็นแนวทางชี้้นำการประพฤติตนและปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุถึงปณิธานของการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ดังนี้

(1) เคารพเอื้อเฟื้อต่อหน้าที่

(2) กรุณาปราณีต่อประชาชน

(3) อดทนต่อความเจ็บใจ

(4) ไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก

(5) ไม่มั่งมากในลาภผล

(6) มุ่งบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน

(7) ดำรงตนในยุติธรรม

(8) กระทำการด้วยปัญญา

(9) รักษาความไม่ประมาทเสมอชีวิต

ข้อ 6 ข้าราชการตำรวจพึงหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้ทันโลกทันเหตุการณ์และมีความชำนาญการในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ธรรมเนียมการปฏิบัติของส่วนราชการในกระบวนการยุติธรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเพื่อสามารถประสานงานได้อย่างกลมกลืนแนบเนียนและเป็นประโยชน์ต่อราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ส่วนที่ 2 มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ

(1) มาตรฐานทางจริยธรรมของตำรวจ

ข้อ 7 ข้าราชการตำรวจต้องเคารพ ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) จงรักภักดีและเทิดทูนพระมหากษัตริย์ พระราชินีและพระราชทายาทและไม่ยอมให้ผู้ใดล่วงละเมิด

(2) สนับสนุนการเมืองประชาธิปไตยด้วยศรัทธา ความเป็นกลางทางการเมือง ไม่เป็นผู้บริหารหรือกรรมการพรรคการเมืองและไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่พรรคการเมืองหรือผู้สมัครรับเลือกตั้งทั้งในระดับชาติและท้องถิ่น

ข้อ 8 ข้าราชการตำรวจต้องเคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชนตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและตามกฎหมายอื่นโดยเคร่งครัด โดยไม่เลือกปฏิบัติ

ข้อ 9 ข้าราชการตำรวจต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ ประชาชน ชุมชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ ซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว กระตือรือร้น รอบคอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม

(2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ วิริยะอุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร เสียสละใช้ปฏิภาณไหวพริบ กล้าหาญและอดทน

(3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ รับผิดชอบ ความเต็มใจ ไม่ละทิ้งหน้าที่ ไม่หลีกเลี่ยงหรือปัดความรับผิดชอบ

(4) ดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัดคุ้มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

(5) รักษาความลับของทางราชการและความลับที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือจากประชาชนผู้มาติดต่อราชการ เว้นแต่เป็นการเปิดเผยเพื่อประโยชน์ในกระบวนการยุติธรรมหรือการตรวจสอบตามที่กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ กำหนด

ข้อ 10 ข้าราชการตำรวจต้องมีจิตสำนึกของความเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ เพื่อให้ประชาชนศรัทธาและเชื่อมั่นซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) มีท่าทีเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์อันดีและมีความสุภาพอ่อนโยนต่อประชาชน ผู้รับบริการ รวมทั้งให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ รวดเร็วและไม่เลือกปฏิบัติ

(2) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ไม่เบียดเบียน ไม่แสดงกริยาหรือท่าทางไม่สุภาพหรือไม่ให้เกียรติ รวมทั้งไม่ใช้ถ้อยคำ กริยาหรือท่าทางที่มีลักษณะหยาบคาย ดูหมิ่นหรือเหยียดหยามประชาชน

(3) เอื้อเฟื้อ สงเคราะห์และช่วยเหลือประชาชนเมื่ออยู่ในฐานะที่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือหรือประสบเคราะห์จากอุบัติเหตุ การละเมิดกฎหมายหรือภัยอื่น ๆ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้ต้องสงสัยหรือผู้กระทำความผิดกฎหมายหรือไม่

(4) ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการอย่างเคร่งครัด การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนที่ร้องขอ ต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ไม่ถ่วงเวลาให้เนิ่นช้าและไม่ให้ข้อมูลข่าวสารอันเป็นเท็จแก่ประชาชน

ข้อ 11 ข้าราชการตำรวจต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในศีลธรรม โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตนซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) ไม่ใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่หรือไม่ยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่ของตน แสวงหาประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น

(2) ไม่ใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่หรือไม่ยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่ง อำนาจหรือหน้าที่ของตน ไปในทางจงใจหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การใช้ดุลพินิจหรือการกระทำของข้าราชการตำรวจหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นอันเป็นผลให้เกิดการตัดสินใจ การใช้ดุลพินิจหรือการกระทำของผู้นั้นสูญเสียความเที่ยงธรรมและยุติธรรม

(3) ไม่รับของขวัญนอกเหนือจากโอกาสและกาลตาม ประเพณีนิยมและของขวัญนั้นต้องมีมูลค่าตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประกาศกำหนดวันแต่ญาติซึ่งให้โดยเสน่หาตามจำนวนที่เหมาะสมตามฐานานุรูปหรือการให้โดยธรรมจรรยา

(4) ไม่ใช้เวลาราชการหรือทรัพย์สินของราชการเพื่อธุรกิจหรือประโยชน์ส่วนตน

(5) ไม่ประกอบอาชีพเสริมซึ่งมีลักษณะเป็นผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับประโยชน์ส่วนรวม

(6) ดำรงชีวิตส่วนตัวไม่ให้เกิดมลทินมัวหมองต่อตำแหน่งหน้าที่ ไม่ทำผิดกฎหมายแม้เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่หมกมุ่นในอบายมุขทั้งหลาย ไม่ฟุ้งเฟ้อหรูหราและใช้จ่ายประหยัดตามฐานะของตน

ข้อ 12 ข้าราชการตำรวจต้องภาคภูมิใจในวิชาชีพ กล้ายืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดิ๊งามเพื่อเกียรติศักดิ์และศักดิ์ศรีของความเป็นตำรวจซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามครรลองของการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอย่างเคร่งครัด

(2) ไม่สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติการในสิ่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือ ขัดต่อคุณธรรมและศีลธรรม

(3) ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ตนรู้หรือควรจะรู้ว่าไม่ชอบด้วยกฎหมาย ในการนี้ ให้ทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บังคับบัญชาผู้สั่ง

(4) ไม่เลียงกฎหมาย ใช้หรือแนะนำให้ใช้ช่องโหว่ของกฎหมายเพื่อ ประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือทำให้สูญเสียความเป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรม

ข้อ 13 ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการตำรวจต้องประพฤติปฏิบัติ ดังนี้

(1) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา และที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) หมั่นอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและ จรรยาบรรณ ว่ากล่าวตักเตือนด้วยจิตเมตตาและให้ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่

(3) ปกครองบังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตาม ทำนอง คลองธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็น และไม่ผลักความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน อย่างเคร่งครัดและปราศจากความลำเอียง

ข้อ 14 ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ข้าราชการตำรวจต้องประพฤติ ปฏิบัติดังนี้

(1) เคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย

(2) รักษาวินัยและความสามัคคีในหมู่คณะ

(3) ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความสุภาพมีน้ำใจ รักใคร่สมานฉันท์และมีมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

(4) อุทิศตนเอง ไม่หลีกเลี่ยงหรือเกี่ยงงาน ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่โดย ยึดความสำเร็จของงานและชื่อเสียงของหน่วยเป็นที่ตั้ง

ข้อ 15 ข้าราชการตำรวจต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับ เจ้าหน้าทีของรัฐตามที่ผู้ตรวจการแผ่นดินกำหนดดังนี้

(1) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม

(2) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบ

(3) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

(4) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย

(5) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยและไม่เลือกปฏิบัติ

ปฏิบัติ

(6) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง

(7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

(8) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(9) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์การ ”

## (2) จรรยาบรรณของตำรวจ

ข้อ 16 ข้าราชการตำรวจจะต้องสำนึกในการให้บริการประชาชนด้านอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและสิทธิมนุษยชนเพื่อให้ประชาชนมีความเชื่อมั่น เชื่อมั่นและศรัทธาซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการ ร้องทุกข์ กล่าวโทษ ขออนุญาต ขอข้อมูลข่าวสารหรือติดต่อราชการอื่น ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตร ไม่เลือกปฏิบัติและรวดเร็วเพื่อไม่ให้ประชาชนเสียสิทธิหรือเสรีภาพตามกฎหมาย

(2) สุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติประชาชนเพื่อให้เกิดความน่าเคารพยำเกรง ไม่ใช้ถ้อยคำ กิริยาหรือท่าทางที่มีลักษณะหยาบคาย ดูหมิ่นหรือเหยียดหยามประชาชน

(3) ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ ต้องดำรงตนให้อยู่ในสภาพที่พร้อมและเหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

(4) พกพาอาวุธตามระเบียบแบบแผน ไม่จับหรือถืออาวุธหรือเล็งอาวุธไปยังบุคคลโดยปราศจากเหตุอันสมควร

(5) พกพาเอกสารหรือตราประจำตัวและแสดงเอกสารหรือตราประจำตัวเมื่อมีบุคคลร้องขอ

ข้อ 17 เมื่อเข้าจับกุม หรือระงับการกระทำผิด ข้าราชการตำรวจต้องยึดถือและปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอย่างเคร่งครัด ซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) แสดงถึงการอุทิศตนและจิตใจให้แก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างกล้าหาญและมีสติปัญญา

(2) ยืนหยัดเจตนารมณ์ในการรักษากฎหมายให้ถึงที่สุดและดำเนินการตามกฎหมายต่อผู้กระทำความผิด ทั้งนี้ให้ระลึกเสมอว่าการใช้กฎหมายจะต้องคำนึงถึงหลักมนุษยธรรมด้วย

(3) ไม่ใช่มาตรการรุนแรง เว้นแต่การใช้มาตรการปกติแล้วไม่เพียงพอที่จะหยุดยั้งผู้กระทำความผิดหรือผู้ต้องสงสัยได้

ข้อ 18 ข้าราชการตำรวจต้องตระหนักว่า การใช้อาวุธ กำลังหรือความรุนแรงเป็นมาตรการที่รุนแรงที่สุด ข้าราชการตำรวจอาจใช้อาวุธ กำลังหรือความรุนแรง ได้ต่อเมื่อมีความจำเป็นภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบแบบแผนหรือเมื่อผู้กระทำความผิดหรือผู้ต้องสงสัยใช้อาวุธต่อสู้ขัดขวางการจับกุมหรือเพื่อช่วยบุคคลอื่นที่อยู่ในอันตรายต่อชีวิตเมื่อมีการใช้อาวุธ กำลังหรือความรุนแรง ไม่ว่าจะมิผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิตหรือไม่ ข้าราชการตำรวจต้องรายงานเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาตามระเบียบแบบแผนทันที

ข้อ 19 ในการรวบรวมพยานหลักฐาน การสืบสวนสอบสวน การสอบปากคำหรือการซักถามผู้กระทำความผิด ผู้ต้องหา ผู้ที่อยู่ในความควบคุมตามกฎหมาย ผู้เสียหาย ผู้รู้เห็นเหตุการณ์หรือบุคคลอื่น ข้าราชการตำรวจต้องแสดงความเป็นมืออาชีพ โดยใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ตำรวจ รวมทั้งใช้ปฏิภาณไหวพริบและสติปัญญาเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและธำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) ไม่ทำการทารุณหรือทารุณกรรมต่อบุคคลหรือต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลนั้น

(2) ไม่ใช่ จ้างวานหรือยุยงส่งเสริมหรือปล่อยปละละเลยให้มีการทารุณหรือทารุณกรรมต่อบุคคล หรือต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลนั้น

(3) ไม่กระทำการข่มขู่หรือรังควานหรือไม่ใช้อำนาจที่มีชอบหรือแนะนำเลี้ยมสอนบุคคลให้ถ้อยคำอันเป็นเท็จหรือปรักปรำผู้อื่น

(4) ไม่กักขังหรือหน่วงเหนี่ยวบุคคลที่ยังไม่ได้ถูกจับกุมตาม กฎหมายเพื่อการสอบปากคำ

(5) ไม่ใช้อำนาจที่มีชอบเพื่อให้ได้มาซึ่งพยานหลักฐาน

ข้อ 20 ข้าราชการตำรวจต้องควบคุมดูแลบุคคลที่อยูในการควบคุมของตนอย่างเคร่งครัดตามกฎหมายและมีมนุษยธรรม ซึ่งต้องประพฤติปฏิบัติดังนี้

(1) ไม่ผ่อนปรนให้บุคคลนั้นมีสิทธิหรือได้ประโยชน์โดยไม่ชอบด้วยกฎหมายและระเบียบแบบแผน

(2) ไม่รบกวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับทนายความตามสิทธิแห่งกฎหมาย

(3) จัดให้บุคคลได้รับการรักษาพยาบาลหรือการดูแลทางการแพทย์ตามสมควรแก่กรณีเมื่อบุคคลนั้นมีอาการเจ็บป่วยหรือร้องขอ

(4) ไม่ควบคุมเด็กและเยาวชนร่วมกับผู้กระทำความผิดที่เป็นผู้ใหญ่หรือไม่คุมขังผู้หญิงร่วมกับผู้ชาย เว้นแต่เป็นกรณีที่มีกฎหมายและระเบียบแบบแผนอนุญาต

ข้อ 21 ข้อมูลข่าวสารที่ข้าราชการตำรวจได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อ 19 หรือจากการปฏิบัติหน้าที่อื่น ข้าราชการตำรวจจะต้องรักษาข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นความลับอย่างเคร่งครัดเพราะอาจเป็นอันตรายต่อผลประโยชน์หรือชื่อเสียงของบุคคลหรืออาจเป็นคุณหรือเป็นโทษทั้งต่อผู้เสียหายหรือผู้กระทำความผิด ข้าราชการตำรวจจะเปิดเผยข้อมูลนั้นได้ต่อเมื่อมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือเพื่อประโยชน์ในราชการตำรวจที่ชอบด้วยกฎหมายหรือเพื่อการดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมเท่านั้น<sup>3</sup>



<sup>3</sup> กฏ ก.ตร. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553. 11 มีนาคม 2554. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 128 ตอนที่ 23. Fielding N. Competence and Culture in the Police. Sociology. 1998;22(1):45-64. 15 ก, หน้าที่ 1-8.

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการศึกษาวิจัยเรื่อง

แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### คำชี้แจง

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต และ 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกมีทั้งหมด 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

ร้อยตำรวจเอก ปฐมพงษ์ ทรัพย์พิศุทธิ์

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ/สกุล.....
2. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
3. ระดับชั้นยศ
 

( ) ต่ำกว่าร้อยตำรวจตรี	( ) ร้อยตำรวจตรี	( ) ร้อยตำรวจโท
( ) ร้อยตำรวจเอก	( ) พันตำรวจตรี	( ) พันตำรวจโท
( ) พันตำรวจเอก	( ) พลตำรวจตรี	( ) พลตำรวจโท
( ) พลตำรวจเอก		
4. ตำแหน่ง.....
5. อายุ
 

( ) 20-25 ปี	( ) 26-30 ปี	( ) 31-35 ปี
( ) 36-40 ปี	( ) 41 ปีขึ้นไป	
6. ระดับการศึกษา
 

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี	( ) ปริญญาตรี	( ) ปริญญาโท
( ) ปริญญาเอก		
7. ระยะเวลาในการรับราชการตำรวจ
 

( ) 1-3 ปี	( ) 4-6 ปี	( ) 7-9 ปี
( ) 10-12 ปี	( ) 13-15 ปี	( ) 15 ปีขึ้นไป
8. ประสบการณ์ในการทำงานด้านการสืบสวนสอบสวน
 

( ) 1-3 ปี	( ) 4-6 ปี	( ) 7-9 ปี
( ) 10-12 ปี	( ) 13-15 ปี	( ) 15 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 ลักษณะการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2

2.1 ลักษณะการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีลักษณะหรือขอบเขตการปฏิบัติงานด้านใด และอย่างไรบ้าง เช่น งานธุรการและงานสารบรรณ บริหารบุคคล คดีและวินัย นโยบายและแผนและ ยุทธศาสตร์ การเงินและบัญชี งบประมาณ ส่งกำลังบำรุง สวัสดิการ ช่วยอำนวยความสะดวกและงาน เลขานุการ เทคโนโลยีสารสนเทศและงานสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ศึกษา อบรม รวมถึงการสืบสวน/สอบสวน

2.2 ลักษณะการปฏิบัติงานของท่านที่ปฏิบัติเพิ่มเติมนอกเหนือจากหน้าที่หลักของท่าน ท่าน ปฏิบัติงานด้านใดบ้าง

2.3 ลักษณะการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน เช่น งานธุรการและงานสารบรรณ บริหารบุคคล คดีและวินัย นโยบายและแผนและยุทธศาสตร์ การเงินและบัญชี งบประมาณ ส่งกำลังบำรุง สวัสดิการ ช่วยอำนวยการและงานเลขานุการ เทคโนโลยีสารสนเทศและงานสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ศึกษาอบรม รวมถึงการสืบสวน/สอบสวน ท่านมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานหรือขอบเขตการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

- ( ) มาก เพราะ  
 ( ) ปานกลาง เพราะ  
 ( ) น้อย เพราะ

4. ท่านคิดว่าลักษณะการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านควรมีลักษณะหรือขอบเขตการดำเนินงานเพียงใดจึงจะเหมาะสมกับกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2

**ตอนที่ 3** ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ที่เผชิญในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

3.1 ท่านคิดว่าปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านที่ผ่านมาในอดีตมีปัญหาและอุปสรรคด้านใดบ้าง เช่น การบริการ ความเชี่ยวชาญ จริยธรรม อำนาจหน้าที่ ค้นหาข้อมูล การทำงานเป็นทีม การบริหาร เป็นต้น

3.2 ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านที่ผ่านมาในอดีตได้รับการแก้ไข ปัญหาจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ อย่างไรและจะส่งผลกระทบหรือเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือไม่

**ตอนที่ 4** แนวทางการพัฒนากองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 2 ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

4.1 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไรเพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงและเป็นต้นแบบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในด้านดังต่อไปนี้

4.1.1 ด้านการพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย สร้างผลงาน การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.2 ด้านการบริการที่ดี เช่น ความมุ่งมั่น ตั้งใจในการให้บริการแก่ประชาชน ตลอดจนการพัฒนากระบวนการให้บริการที่รวดเร็ว ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.3 ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ เช่น การศึกษา ค้นคว้า พัฒนาตนเองและปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.4 ด้านจริยธรรม เช่น การปฏิบัติให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพของตนเอง อยู่ในกรอบของกฎหมาย มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ การเคารพสิทธิของประชาชน ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.5 ด้านอำนาจหน้าที่ เช่น การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรฐานระเบียบ กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.6 ด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น การทำความเข้าใจ วิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.7 ด้านการค้นหาข้อมูล เช่น การใฝ่รู้ การแสวงหาข้อมูลที่เป็นปัจจุบันหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.8 ด้านการทำงานเป็นทีม เช่น ตั้งใจทำงานกับผู้อื่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.9 ด้านการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสาร การควบคุม การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

4.1.10 ด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ยอมรับความเห็นที่ต่าง การควบคุมอารมณ์ ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร

## บรรณานุกรม

1. ฝ่ายอำนวยการ 1 กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 7. 2563. [Available from: <http://personnel.police7.go.th/idiabigbosspolice2547.htm>.
2. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ; 2561.
3. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. ระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ; 2560. 10 p.
4. ธนิต บุญแมน. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนในกองบังคับการตำรวจนครบาล 6 กองบัญชาการตำรวจนครบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2543.
5. รุจธนาภิตต์ พรหมอนมิต. การพัฒนางานด้านสืบสวนของกองกำกับการสืบสวนสอบสวน 3 กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 9: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์; 2554.
6. ชุมศักดิ์ ชุมนุช. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ: กรณีศึกษาเขตการศึกษา 10. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินต์; 2549.
7. สัญญา สัญญาวิวัฒน์. ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2544.
8. สุรนาท ขมะณะรงค์. นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง. ข อ น แ ก่ น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2540.
9. ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2456.
10. สินเลิศ สุขุม. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองบังคับการสืบสวนคดีเศรษฐกิจ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2543.
11. จิตติมา อัครธิพิงศ์. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา; 2556.
12. สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินต์; 2543.
13. ภาคิน สีสุธรรม. การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองนนทบุรี ตามหลักพุทธบูรณาการ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.; 2560.
14. พอนวิไล พรหมมะณี. ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแผนกแผนการ

และการลงทุนแขวงสาละวัน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2556.

15. นุรักษ์ คุณชลและคณะ. คู่มือเตรียมสอบเข้าศึกษาต่อปริญญาโท. กรุงเทพฯ: ชมรมมหาบัณฑิต  
ราม; 2543.

16. ศักดิ์ชัย มูลชอบ. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัด  
ตำรวจภูธรจังหวัดจันทบุรีและตำรวจภูธรจังหวัดตราด: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2542.

17. ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร; 2545.

18. กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. โครงการการศึกษาวิจัยเพื่อ  
พัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจงานป้องกันปราบปราม. กรุงเทพฯ: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ;  
2559.

19. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ:  
บริษัท พี.เอ.อีฟวิ้ง. จำกัด; 2548.

20. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ. กรุงเทพฯ: กองวิจัย. กรุงเทพฯ:  
กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ; (2555ก).

21. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย:  
คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ. นนทบุรี: ประชุมช่าง; 2553ก.

22. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย:  
คู่มือสมรรถนะหลัก. นนทบุรี: ประชุมช่าง; 2553ข.

23. Fielding N. Competence and Culture in the Police. Sociology. 1998;22(1):45-64.

24. วิทยา อินทร์สอน, ปัทมาพร ท่อชูและสุขอังกษณา แกลงกัณฑ์. แนวทางการพัฒนาระบบ  
สมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์ 2539.

25. จารุภัทร ขวัญเยื้อง. การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรม  
ปศุสัตว์ พ.ศ.2559. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์; 2563.

26. ปกรณ์ ศิริประกอบ. 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ  
จริง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2560.

27. Argyris C. Personality and Organization: the Conflict between System and the  
Individual. New York: Harper & Row; 1957.

28. Golembiewski RT, Blumberg A. Confrontation as a Training Design in Complex  
Organizations: Attitudinal Changes in a Diversified Population of Managers. The Journal  
of Applied Behavioral Science. 1967;3(4):525-47.

29. ปกรณ์ ศิริประกอบและศุภชัย ยาวะประภาส. การปฏิรูปการณ้บริหารจัดการภาครัฐ: พาราไดม์  
NPM ในประเทศนิวซีแลนด์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2560.

30. Simon HA. Invariants of Human Behavior. Annual Review of Psychology. 1990;41:1-20.
31. ชนิดา จิตตฤทธะ. ทฤษฎีองค์การ: ปรัชญา กระบวนทัศน์และแนวคิด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2560.
32. ก้องปิติ อ่อนมาก. การปฏิบัติงานด้านการป้องกันอาชญากรรมตำรวจภูธรจังหวัดนครปฐม. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ. 2563;5(3): 418-30.
33. สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์, สมบูรณ์ สุขสำราญและสุเทพ เขาวลิต. การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์. 2563;3(1-2):126-35.
34. จิตศักดิ์ รัตนสัมฤทธิ์. สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการถวายงานอารักขาของข้าราชการตำรวจกองกำกับการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. 2562;14(2):91-104.
35. กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน. กรุงเทพฯ: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ; 2559.
36. อรุณกมล สุขเอนกและพรชัย เทพปัญญา. กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์ เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์. 2562;21(2):325-54.
37. รพีพัฒน์ ศรีศิริรักษ์และธีระวัฒน์ จันทิก. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายสอบสวนในระบบงานยุติธรรม. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.; 2561.
38. เฉลิมพรหม อธิยาภรณ์. ประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร. 2559;6(1): 106-24.
39. วรรณิ แกมเกตุ. วิธีวิทยาการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2551.
40. ณรงค์ โปธิ์พุกษานันท์. ระเบียบวิธีวิจัย. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท; 2557.
41. คณะกรรมการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม. เครือข่ายประชาชนปฏิรูปตำรวจแถลงการณ์ ฉบับที่ 3 เรื่องคัดค้านรายงานการปฏิรูปตำรวจของคณะกรรมการปฏิรูปด้านกระบวนการยุติธรรม สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.). กรุงเทพฯ: สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม; 2560.
42. Thailand TBolo. ข้อมูลทั่วไปด้านประชากร 2562 [Available from:

<https://www.boj.go.th/index.php?page=demographic&language=th>.







จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ปฐมพงษ์ ทรัพย์พิศุทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	3 มกราคม 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (ตำรวจศาสตร์) โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
ที่อยู่ปัจจุบัน	114/188 ซอยนารณมนตรีเสวี 11/1 ตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัด ชลบุรี 20000
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY