

## การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 1. ความนำ

แนวคิดดั้งเดิมของการวัดผลสำเร็จในการทำงานขององค์การภาครัฐ ได้ยึดเอาความสำเร็จตามความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จในการทำงาน แต่เมื่อบริบทของสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การบริหารงานของภาครัฐทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การบริหารงานภาครัฐได้ถูกบีบบังคับให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง การเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น การผลักดันให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน รวมถึงมีการนำเอามาตรฐานทางการบริหาร ศิลธรรม และจริยธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการ โดยเน้นการยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานเพื่อประชาชน

### 2. ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

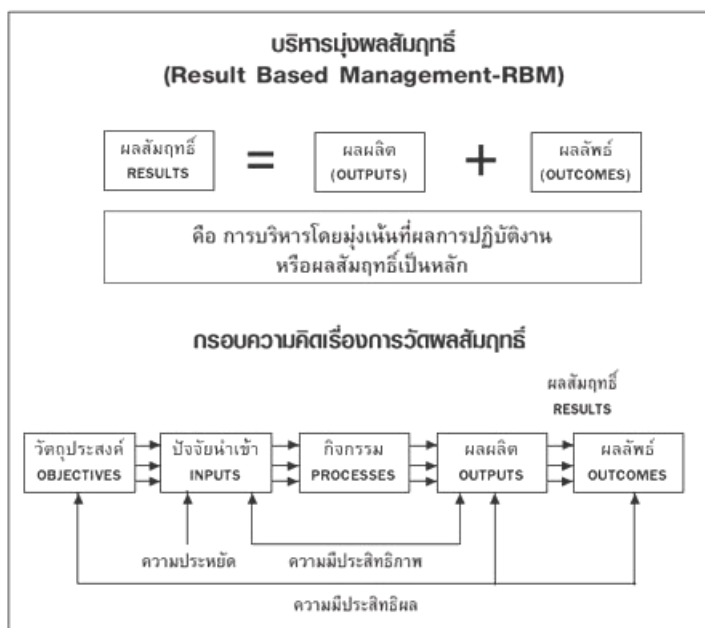
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546 , หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยผลผลิต หมายถึง กิจกรรม งาน หรือบริการที่ทำเสร็จสมบูรณ์แล้วเพื่อส่งให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการ โดยตรง และผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากผลผลิต ผลลัพธ์จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

Canadian International Development Agency (2001, ออนไลน์) ได้นิยามว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการทำงานโดยมุ่งปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดย ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็น รูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 146) กล่าวว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัด ผลการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งเป็นการบริหารที่มุ่งในการหาทรัพยากรและบริหารการใช้ทรัพยากรนั้นอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทาง



**ภาพประกอบที่ 9** กรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551, ออนไลน์)

#### 4. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระบบราชการไทย

จากหลักการและแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้นำมาสู่การปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐ โดยเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความสัมพันธ์กับเครื่องมืออื่นๆ

สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ได้มีแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ดังนี้

4.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams, 1998, p. 25-27 และ ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 151-152) ดังนี้

4.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ

4.1.2 การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่หรือความครอบคลุม อันเป็นเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

4.1.3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้า และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตามในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4.1.4 การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4.2 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 21-23) ได้กล่าวถึง องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ควรมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้

4.2.1 มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

4.2.2 ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นควรจะสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีพื้นฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

4.2.3 เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นๆที่มีลักษณะงานและภารกิจ ที่เทียบเคียงกันได้

4.2.4 การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

4.2.5 เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

4.2.6 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้นอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

4.2.7 มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

4.2.8 เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

4.3 ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 148-150 และสุพจน์ ทรายแก้ว, 2543, หน้า 137-138)

4.3.1 ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

4.3.2 ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

4.3.3 ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึง

ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่ชำรุด จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4.3.4 ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

4.3.5 ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่าที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

4.3.6 ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

4.3.7 ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น ทั้งนี้ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันต่อสถานการณ์

4.4 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549, หน้า 6)

4.4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

4.4.2 การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน

4.4.3 การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นเรื่องภาระความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา

4.4.4 การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผล ที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพขึ้น

4.4.5 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะการดำเนินงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น หรือแม้จะไม่พบปัญหาอุปสรรคก็อาจจะพบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

4.4.6 การ วัดและประเมินผลงาน เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

4.4.7 การจัดวางกลไกการตรวจสอบ การบริหารแนวนอนจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลง

#### 4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทยไปสู่การปฏิบัติ

ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ รัฐบาลได้กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการแทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีการนำหลักการและเครื่องมือในการพัฒนาองค์การหลายประการมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการหลายประการ ซึ่ง ก.พ.ร. (2546) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) และมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 7 ประเด็น ประกอบด้วย (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน (3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ (4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ (5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ (6) การเสริมสร้างระบบราชการไทยให้ทันสมัย และ (7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้สร้างเครื่องมือเพื่อช่วยในการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ราชการไทยไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (1) การตราและบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี ตามมาตรา 3/1 วรรคท้ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อเป็นแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานต่างๆ (2) การใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน (3) การสร้างกระแสแรงกดดันจาก

บุคคลภายนอกโดยเฉพาะสื่อมวลชน นักวิชาการ ธุรกิจเอกชน องค์กรประชาสังคมและประชาชน เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานปรับปรุงการทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และ (4) การติดตามและประเมินผล โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, ออนไลน์) ได้กำหนดกรอบการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการสำหรับส่วนราชการระดับกรมและระดับจังหวัด เพื่อรับสิ่งจูงใจตามข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/ 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

ซึ่งภายใต้แต่ละมิติของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะประกอบไปด้วยประเด็นการประเมินผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็น นำนักการให้คะแนน เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน

## กองบังคับการปราบปราม

### 1. การจัดตั้งกองบังคับการปราบปราม

กองบังคับการปราบปราม เป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง (บช.ก.) เป็นหน่วยงานที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน โดยกองปราบปรามได้รับการจัดตั้งครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2491 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมตำรวจในกระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2491 ในการจัดตั้งครั้งนี้ได้แบ่งกองปราบปรามออกเป็น 5 กองกำกับ การกำกับ การละ 3 แผนก จากนั้นจึงได้มีการปรับปรุงส่วนราชการอย่างต่อเนื่องตามลำดับดังนี้

พ.ศ.2496 ได้มีการปรับปรุงส่วนราชการในกองปราบปรามใหม่ให้เหมาะสม แต่ยังคงมี 5 กองกำกับการ คือ (1) กองกำกับการ 1 คดีอาญา (2) กองกำกับการ 2 จู่โจม และมีตำรวจสุนัขเป็นหน่วยฝาก (3) กองกำกับการ 3 ต่างจังหวัด (4) กองกำกับการ 4 ข้าราชการทุจริต และ (5) กองกำกับการ 5 ภาษีอากร

พ.ศ.2503 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 14 กันยายน 2503 ให้เปลี่ยนชื่อ กองปราบปราม เป็น กองสืบสวนสอบสวน โดยให้ขึ้นตรงต่อกองบัญชาการสอบสวนกลาง และแบ่งออกเป็น 6 กองกำกับการ กองกำกับการละ 5 แผนก

พ.ศ.2504 ได้มีพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 2 พ.ศ.2504 ให้ไว้ ณ วันที่ 26 กันยายน 2504 ได้มีการปรับปรุงกองปราบปรามขึ้นใหม่ โดยเพิ่มกองกำกับการ 7 ทำหน้าที่สืบสวนสอบสวนเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษ และเปลี่ยนแปลงชื่อกองสืบสวนสอบสวน กลับมาเป็นกองปราบปรามดังเดิม

พ.ศ.2525 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 10 พ.ศ.2525 ให้ไว้ ณ วันที่ 12 มิถุนายน 2525 ตั้งกองกำกับการ 8 เพิ่มเติม แบ่งส่วนราชการเป็น 8 แผนก มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนคดีอาญาต่างๆ ไปที่ผู้เสียหายเป็นชาวต่างประเทศ ต่อมาได้มีคำสั่งกรมตำรวจที่ 250/2525 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2525 ตั้งหน่วยเฉพาะกิจป้องกันปราบปรามความผิดทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนและความมั่นคงของชาติ

พ.ศ.2533 ได้มีมติคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ในการประชุมครั้งที่ 14/2533 เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2533 และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2533 กำหนดให้มีหน่วยงานเพิ่มอีก 1 หน่วย คือ ฝ่ายอำนวยการ ประกอบงาน 13 งาน พ.ศ.2534 ได้มีมติคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ในการประชุมครั้งที่ 9/2534 เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2534 และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2534 ให้ยกฐานะกองกำกับการ 6 ขึ้นเป็นส่วนปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยให้ขึ้นกับกรมตำรวจ และให้ขึ้นกับกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางในเวลาต่อมา และในปีเดียวกันได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 17 พ.ศ.2534 ให้ไว้ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2534 ยกเลิกกองกำกับ 8 โดยยกฐานะเป็นกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สังกัดกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

พ.ศ.2535 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 18 พ.ศ.2535 ให้ไว้ ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2535 ยกเลิกกองกำกับการ 7 โดยยกฐานะเป็นกองบัญชาการ ตำรวจปราบปรามยาเสพติด และในปีเดียวกันได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ฉบับที่ 20 พ.ศ.2535 ให้ไว้ ณ วันที่ 2 มีนาคม 2535 ยกเลิกกองทะเบียนคนต่างด้าวและภาษีอากร โดยตั้งเป็นกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ การยกเลิกกองกำกับการ 6, 7 และ 8 และการตั้งกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ ทำให้กอง



ปราบปรามไม่ต้องรับผิดชอบงานป้องกันและปราบปรามที่เกี่ยวกับการทุจริต และประพฤติมิชอบ ในวงราชการ ยาเสพติด ตำรวจท่องเที่ยว และความผิดทางเศรษฐกิจโดยตรงอีกต่อไป

พ.ศ.2539 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2539 ให้ไว้ ณ วันที่ 17 ตุลาคม 2539 โดยแบ่ง กองปราบปรามเป็น 6 กองกำกับการคือ กองกำกับการ 1-5 และกองกำกับการฝ่ายอำนวยการ พ.ศ.2548 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2548 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2548 ยกเลิกส่วนราชการเดิมตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2539 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แล้วจัดตั้งส่วนราชการใหม่ จึงใช้ชื่อ กองบังคับการปราบปราม ดังในเช่นปัจจุบัน

พ.ศ.2552 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2552 และประกาศสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่องการกำหนดหน่วยงานและเขตอำนาจความรับผิดชอบ หรือเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ โดยกองบังคับการปราบปรามประกอบด้วย 1 กองกำกับการฝ่ายอำนวยการ กองกำกับการ 1-6 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ และกลุ่มงานสอบสวน

## 2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกองบังคับการปราบปราม

กองบังคับการปราบปรามมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญาเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ที่ต้องใช้กำลังปฏิบัติการเสริมจำนวนมาก หรือสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการก่อการจลาจลและควบคุมฝูงชน ระงับเหตุฉุกเฉิน หรือปราบปรามการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจับกุมคนร้ายที่มีอาวุธร้ายแรงทั่วราชอาณาจักร ปฏิบัติงานด้านรถสายตรวจ มีหน้าที่ถวายความอารักขา และรักษาความปลอดภัย พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และบุคคลสำคัญ

### 3. โครงสร้างหน่วยงาน

กองบังคับการปราบปราม ประกอบด้วยส่วนราชการภายในดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 10 โครงสร้างของกองบังคับการปราบปราม

(ที่มา : กองบังคับการปราบปราม, 2555, <http://www.csd.go.th/structure1/>)

3.1 ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ งานกำลังพล งานการเงิน งานพัสดุ งานงบประมาณ งานยุทธศาสตร์และแผน งานวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง งานวินัย งานศึกษาอบรม งานประชาสัมพันธ์ และงานสถานีวิทยุกระจายเสียง โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้ (1) งานธุรการทั่วไป (2) งานสารบรรณ (3) งานนำสารและพลขับ (4) งานรับ-ส่งหนังสือ (5) งานประชาสัมพันธ์ (6) งานประวัติและบัตรข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้าง (7) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (8) งานการลา และการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการออกจากราชการ (9) งานสรรหาอัตรากำลัง (10) งานวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งและระดับตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ โดยเสนอข้อมูล หลักการ ความเห็น และแนวทางในการพิจารณาตามหลักวิชาการ และแนวทางปฏิบัติเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (11) งานบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการตำรวจและลูกจ้าง (12) งานพิจารณาความชอบและงานเลื่อนขั้นและอัตราเงินเดือนข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้าง (13) งานประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้าง (14) งานวางแผน

และเตรียมการเกี่ยวกับกำลังพลให้เหมาะสมเพียงพอกับงานในความรับผิดชอบ (15) งานการรายงานและร่างโต้ตอบที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของงานใดโดยเฉพาะ (16) งานพิจารณาศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (17) งานกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน (18) งานด้านการข่าว (19) งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนงาน (20) งานวางแผนในการกำหนดหลักสูตร วิธีการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจในกองบังคับการและหน่วยงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (21) งานการบริหารจัดการด้านงบประมาณ (22) งานการทำหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ (23) งานการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลตามหลักสูตรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (24) งานดำเนินการให้ข้าราชการตำรวจในสังกัดมีโอกาสไปศึกษาต่อ ณ สถาบันการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ ตามความเหมาะสมและจำเป็น (25) งานติดตามและประเมินผลการจัดฝึกอบรม (26) งานมวลชนสัมพันธ์ (27) งานดำเนินการด้านเอกสารการเบิกจ่ายทุกประเภท (28) งานรับรองสิทธิเกี่ยวกับการเบิกจ่าย หรือสวัสดิการการเงิน (29) งานตรวจสอบเอกสารการรับ-จ่ายเงินทุกประเภท (30) งานรับ-จ่ายเงิน (31) งานเก็บรักษาและนำเงินส่งกองการเงิน หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (32) งานบัญชี (33) งานจัดหาและเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ น้ำมันเชื้อเพลิงและสิ่งของหลวงต่างๆ (34) งานจัดทำบัญชีสิ่งของหลวง (35) งานควบคุมดูแล การใช้ ซ่อม การเก็บ และบำรุงรักษาสิ่งของหลวงต่างๆ รวมทั้งที่ทำการ อาคารบ้านพัก และยานพาหนะให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้เสมอ (36) งานการจัดทำและเก็บรักษาสมุดประวัติยานพาหนะ (37) การเป็นสื่อกลางเผยแพร่ข่าวสาร สารคดี นโยบายด้านความมั่นคงของชาติ และกำกับดูแลสถานีวิทยุในสังกัด (38) งานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนเผยแพร่ผลงานของรัฐบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบังคับการปราบปราม รวมถึงให้ความรู้ ความบันเทิง (39) งานศูนย์วิทยุในการสั่งการ และรองรับการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่น (40) งานสื่อสารสนับสนุนการปฏิบัติงานของรถวิทยุสายตรวจของกองร้อย 5 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ กองบังคับการปราบปราม (41) งานรับแจ้งเหตุทางโทรศัพท์หมายเลข 1195 (42) งานรับแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับผู้กระทำความผิดกฎหมายทางตู้ ปณ.1195 ตลอดจนสอบปากคำเบื้องต้นผู้ที่มาร้องทุกข์ด้วยตนเอง (43) งานตรวจพิจารณาสำนวนการสืบสวน สำนวนการสอบสวนของกลุ่มงานสอบสวน และสำนวนการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาสั่งการ (44) งานดำเนินการเร่งรัดประสานงาน และติดตามผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการสืบสวนสอบสวน (45) งานจัดทำสถิติการร้องทุกข์ (46) งานควบคุมการออกเลขสำนวนการสอบสวน (47) งานดำเนินการเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการและลูกจ้างกระทำผิดวินัย ฎกร้องเรียน หรือถูกดำเนินคดีอาญา (48) งานดำเนินการเกี่ยวกับโทษทางวินัยและความผิด (49) งานจัดเก็บหนังสือ คำสั่ง เอกสารข้อบังคับเกี่ยวกับการลงโทษ และความรับผิดชอบของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการและลูกจ้าง

(50) งานดำเนินการวางระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้างให้มีระเบียบและมารยาทที่ดี (51) งานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3.2 กองกำกับการ 1 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญา เกี่ยวกับ ชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่ของกองบัญชาการตำรวจนครบาล การรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.3 กองกำกับการ 2 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญา เกี่ยวกับ ชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่ของตำรวจภูธรภาค 1 และตำรวจภูธรภาค 2 การรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.4 กองกำกับการ 3 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญา เกี่ยวกับ ชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ของตำรวจภูธรภาค 3 และตำรวจภูธรภาค 4 การรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.5 กองกำกับการ 4 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญา เกี่ยวกับ ชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงครามและความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่ของตำรวจภูธรภาค 5 และตำรวจภูธรภาค 6 การรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.6 กองกำกับการ 5 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญา เกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่ของตำรวจภูธรภาค 7 และตำรวจภูธรภาค 8 การรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.7 กองกำกับการ 6 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญาเกี่ยวกับ ชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่ของตำรวจภูธรภาค 9 การรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.8 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวนสอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญาเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดอันเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ที่ต้องใช้กำลังปฏิบัติการเสริมจำนวนมาก หรือสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการก่อการจลาจลและควบคุมฝูงชนระงับเหตุฉุกเฉิน หรือปราบปรามการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจับกุมคนร้ายที่มีอาวุธร้ายแรงทั่วราชอาณาจักร ปฏิบัติงานด้านรถสายตรวจ มีหน้าที่ถวายความอารักขา และรักษาความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และบุคคลสำคัญ ตรวจตรารักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปฏิบัติหน้าที่ระงับเหตุความไม่สงบร่วมกับ กองร้อย 1-4 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.9 กลุ่มงานสอบสวน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา สอบสวนการกระทำผิดที่มีโทษทางอาญาเกี่ยวกับ ชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง และอาวุธสงคราม และความผิดเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน ทั่วราชอาณาจักร โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้ (1) พิจารณา คืบคว้า กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามอบหมาย (2) การรับแจ้งความร้องทุกข์และสอบสวนคดีอาญาที่เกิดขึ้นในความรับผิดชอบของกองบังคับการ (3) เป็นที่ปรึกษา ดำเนินการเร่งรัด ประสานงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางคดี (4) งานรายงาน การดำเนินการทางคดีตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา (5) งานธุรการงานสอบสวน การควบคุมผู้ต้องหา ผู้ต้องกักขัง และข้าราชการต้องโทษทางวินัย (6) งานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3.10 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวม ประมวลผล บริการข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

## 2. แนวทางการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

กองบังคับการปราบปราม เป็นหน่วยงานภายใต้บังคับบัญชาของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง จึงได้มีการนำนโยบายตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการอย่างเคร่งครัด ดังนี้

### 4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานอื่นและประชาชน

### 4.2 พันธกิจ (Mission)

1) ถวายความปลอดภัยแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถฯ และพระบรมวงศานุวงศ์อย่างสูงสุด

2) ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมเฉพาะทางที่อยู่ในอำนาจหน้าที่

- อาชญากรรมที่จำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน
- อาชญากรรมที่ต่างประเทศให้ความสำคัญ

3) ให้บริการแก่ประชาชน

4) รักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน

5) อำนวยความยุติธรรมให้กับประชาชนตามหลักนิติธรรม

6) สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น

7) งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางจึงกำหนดปรัชญาในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการไว้ดังนี้

"รู้จักคิด ขยันทำงาน บริการด้วยใจ แก้ไขปัญหาชุมชน"

### 4.3 ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง

กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติราชการที่จัดทำขึ้นอย่างสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง พ.ศ. 2555-2558 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการ และช่วยให้หน่วยงานในสังกัดกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง ได้รับการขับเคลื่อนไปสู่หรือเข้าใกล้เป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558 ของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์ (เป้าประสงค์ ตร. ที่ 1.1 การปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่ 1 ติดตามความเคลื่อนไหวในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และกลยุทธ์ที่ 2 เตรียมความพร้อมขององค์กรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. ยุทธศาสตร์พัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน (Fear of Crime) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มสมรรถนะของบุคลากร โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนามาตรฐานและคุณภาพการปฏิบัติงานและสรรหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ที่ 3 ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมเฉพาะทางและให้บริการที่ดี โดยการจัดทำแผนการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม อำนวยความยุติธรรม และบริการที่ดี และจัดทำแผนการรักษาความมั่นคงของชาติและบริหารจัดการเหตุวิกฤติ

3. ยุทธศาสตร์นำแนวคิดทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชน (Community Policing) มาปรับใช้ โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานและบุคลากรในสังกัดได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและการให้บริการประชาชน (เป้าประสงค์ ตร. ที่ 3.4 หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และชุมชนโดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ที่ 2 เปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้เป็นผู้รับใช้ชุมชน

4. ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งในการบริหารงาน โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (เป้าประสงค์ ตร. ที่ 4.3 กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบปฏิบัติการ และกลยุทธ์ที่ 2 สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

#### 4.4 แนวทางการปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปราม

กองบังคับการปราบปรามได้นำแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558 ของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางมากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการ ในงานด้านการสืบสวนสอบสวนอย่างมืออาชีพและเป็นสากล ยึดหลักสิทธิมนุษยชน โปร่งใส ยุติธรรม ตลอดจนสนับสนุนงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมให้กับหน่วยงานอื่นในทางปฏิบัติและเทคนิค อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง”

### พันธกิจ (Mission)

1. การถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระราชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์
2. การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สืบสวน สอบสวนการกระทำความผิดที่มีโทษ ความผิดอันเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง อาวุธสงคราม และความผิดเกี่ยวกับการก่อความไม่สงบสุขแก่ประชาชน
3. การสนับสนุนการป้องกันปราบปรามการจลาจล และควบคุมฝูงชน ระวังเหตุจุกจิกหรือปราบปรามการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจับกุมคนร้ายที่มีอาวุธร้ายแรง
4. การรักษาความมั่นคงภายใน และการรักษาความสงบเรียบร้อย
5. การปฏิบัติงานร่วม หรือช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจท้องที่ หรือหน่วยงานอื่น

### เป้าหมาย (Goal)

1. ประชาชนได้รับการบริการและอำนวยความสะดวกจนเป็นที่พอใจ
2. เพื่อพัฒนาโครงสร้างระบบงานและบุคลากรทางด้านการสืบสวนให้ทันสมัยตลอดจนบูรณาการกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม
3. เพื่อให้ภารกิจด้านความมั่นคงในหน้าที่ตำรวจทุกด้านสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการรักษาความปลอดภัย
4. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงานบริหารจัดการ สนับสนุนการปฏิบัติการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
5. เพื่อสร้างสวัสดิการที่ดีให้แก่ข้าราชการตำรวจ ให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีศักดิ์ศรีและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอเพียง

### ค่านิยม (Core Value)

Crime Suppression Division โดยที่

C : Courage หมายถึง กล้าหาญ

S : Specialist หมายถึง ผู้ชำนาญ, บุคคลผู้มีความสามารถพิเศษ

D : Dignity หมายถึง เกียรติยศ, ความสง่าผ่าเผย

### ทฤษฎีและแนวนโยบายการปฏิบัติงาน

กองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยงานที่ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากมีการนำแนวคิดทางวิชาการสมัยใหม่เข้ามาใช้เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการงานตำรวจสมัยใหม่ (Modern Policing) ที่เน้นภารกิจตำรวจเชิงรุก (Proactive Policing) รวมถึงมีการนำหลักคิด และทฤษฎีตำรวจที่เกี่ยวข้องเข้ามาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแนวคิดตามทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับ



การตอบรับเป็นอย่างดีจากประชาชนในชุมชนและสื่อมวลชน ดังนั้น กองบังคับการปราบปรามจึงได้นำทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวนโยบายในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการตำรวจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานทุกระดับให้ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานตามแนวคิด Community Policing ดังนี้ (สุพิศาล ภักดีณฤณ, 2556, หน้า 7-8)

1. ทฤษฎีของการบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement Approach) เป็นการดำเนินงานโดยใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือเพื่อให้สังคมสงบสุข มีระบบ และระเบียบ ประชาชนสามารถดำเนินชีวิต และดำเนินกิจกรรมได้โดยสะดวก ตัดโอกาสการเกิดอาชญากรรม สร้างความอบอุ่นใจให้ประชาชน ตรวจสอบผู้กระทำผิด ตรวจสอบผู้ต้องสงสัย และตรวจสอบสิ่งผิดปกติในสังคม

2. ทฤษฎีตำรวจชุมชนสัมพันธ์ (Police Community Relation) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ตำรวจพยายามสร้างความเข้าใจกับประชาชน มีการสื่อสารโดยการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งมีการจัดโครงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำรวจกับตำรวจ ตำรวจกับประชาชน และประชาชนกับประชาชน เพื่อจัดข้อขัดแย้ง ลดความหวาดระแวง

3. ทฤษฎีการควบคุมอาชญากรรมโดยสภาพแวดล้อม (Theory of Crime Prevention Through Environmental Design : C.P.T.E.D) เป็นการแนะนำให้ประชาชนปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเอง หรือชุมชน เพื่อลดให้โอกาสการเกิดอาชญากรรม เช่น การติดไฟฟ้าให้แสงสว่าง การติดตั้งสัญญาณเตือนภัย การติดตั้งสัญญาณขอความช่วยเหลือระหว่างเพื่อนบ้านใกล้เคียงกัน หรือเชื่อมต่อสัญญาณไปยังที่ทำการของตำรวจ

4. ทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชน (Community Policing Theory) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ตำรวจต้องพยายามสร้างความคุ้นเคยกับประชาชน เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นจริง โดยประชาชนจะเป็นผู้เลือกลำดับการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนเอง

5. ทฤษฎีหน้าต่างแตก (Broken Windows Theory) เป็นการมุ่งขจัดความไร้ระเบียบในสังคม ไม่ปล่อยให้ปะละละเลยให้มีการละเมิดกฎหมาย เปิดโอกาสให้ประชาชนสุจริตชนเข้าครอบครองพื้นที่ให้ได้มากที่สุด เพื่อป้องกันการยึดครองพื้นที่ของมิจฉาชีพ หากพบสิ่งผิดปกติแม้จะเล็กน้อยๆ ก็จะไปดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดทันทีเพื่อแก้ไข เพื่อมิให้มีปัญหาอื่นๆ ติดตามมาอีก

6. หลักการงานตำรวจพัฒนาและแก้ปัญหาที่พลิกผันไปตามแนวทางของชุมชน (Community Oriented Policing and Problem Solving : C.O.P.P.S) เป็นการคิด และดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนอย่างเป็นระบบ โดยยึดเอาความเดือดร้อน ความต้องการ และความพึงพอใจของประชาชนในชุมชนนั้นๆ เป็นหลัก และที่สำคัญที่สุด ตำรวจและประชาชนต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่ประชาชนต้องการ หรือเห็นถึงความสำคัญว่า ถ้าแก้ปัญหานั้นได้ จะเป็นประโยชน์สำหรับประชาชนในชุมชนเอง การแก้ปัญหานั้นจะต้องเป็นไปในลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพของชุมชน และประชาชนในชุมชนนั้น

7. การเป็นผู้นำตำรวจที่มีคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Police Leadership) เป็นวิธีดำเนินการองค์การตำรวจแบบใหม่ที่ใช้กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ ชักจูงสมาชิกทุกคนขององค์การตำรวจให้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันปฏิบัติ อย่างถูกต้องเหมาะสมทุกๆ ส่วน โดยคำนึงถึงความไม่ผิดพลาด และความสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของประชาชนและของสังคม

จากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558 ของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง ได้นำมาสู่การกำหนดโครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ของกองบังคับการปราบปรามดังนี้

**ตารางที่ 20** โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

รหัส	ชื่อโครงการ/กิจกรรม
120	โครงการส่งเสริมเครือข่ายหน่วยงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ
211	โครงการอบรมและจัดทำคู่มือเทคนิคการสืบสวนหาพยานหลักฐานเน้นการใช้ความรู้ด้านนิติวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมอาชญากร
211	โครงการทดสอบสมรรถภาพตามหลักเกณฑ์ที่ ดร. กำหนดประจำทุก 6 เดือน
211	โครงการฝึกอบรมศิลปะการพูดต่อที่ชุมชนและทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์มวลชน
211	โครงการฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ (กก. 6 ชุดส่วนหน้า จชต.)
211	โครงการฝึก Contact Cover Intensive Course
211	โครงการฝึกอบรมร่วม นรป. และ บก.ป. พันธกิจและภารกิจถวายความปลอดภัย
211	โครงการฝึกอบรมการบำรุงรักษารถยนต์และเทคนิคการจับรถอย่างปลอดภัย
211	โครงการฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ และภารกิจถวายความปลอดภัย
211	โครงการฝึกอบรมความรู้ทักษะด้านการสืบสวนสอบสวน (3 กิจกรรม)
220	โครงการพัฒนาฐานข้อมูล Offline, Online, Internet Router และ Wifi
231	โครงการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีด้านการสืบสวนมาใช้
310	โครงการหมู่บ้านปลอดภัย
310	โครงการแจ้งเตือนภัยและเบาะแสอาชญากรรมผ่าน Smart Phone CSD Application
310	โครงการฝากบ้านไว้กับ Commando
310	โครงการเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงาน บช.ก. และ บก.ป. ผ่านเว็บไซต์ บก.ป.

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

รหัส	ชื่อโครงการ/กิจกรรม
310	โครงการนิทรรศการและอบรมอควินผู้พิทักษ์รับใช้ชุมชน
310	โครงการประชาสัมพันธ์ผลงาน บข.ก. และ บก.ป. ผ่านเครือข่ายชุมชนสามยอด
310	โครงการบุรุษไปรษณีย์ระวังภัย (Post Watch)
310	โครงการเขยฝรั่ง
310	โครงการสมุดพกตำรวจบ้าน
320	กิจกรรมจิตอาสาและกิจกรรมทางศาสนา, กิจกรรม 5 ศ. และ Cleaning Day
320	โครงการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชน
410	โครงการพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีอิทธิพลบุคคลต้องสงสัยผู้ต้องหาเมื่อปีรับจ้าง สถานที่สำคัญและความขัดแย้งของกลุ่มคนทางเมือง
410	โครงการสถิติอาชญากรรมภาคประชาชน
420	โครงการข้าราชการตำรวจดีเด่น Top Cop ประจำปีรอบ 3,6,9 และ 12 เดือน
420	โครงการแข่งขันกีฬาภายใน และคัดเลือกตัวแทนกีฬาประจำ บก.ป.
420	โครงการตรวจสอบสุขภาพและทันตกรรมประจำปี
420	โครงการพัฒนาสู่องค์กรตำรวจคุณภาพ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำภารกิจในการปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปรามมากำหนดนิยามและประเด็นศึกษาในการวิจัย ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติการ 4 ปีของกองบังคับการปราบปราม โดยมีการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งช่วยให้ได้ผลงานอย่างคุ้มค่า และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน

1. ยุทธศาสตร์พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของกองบังคับการปราบปรามตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดเตรียมความพร้อมของกองบังคับการปราบปรามในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และมีการติดตามความเคลื่อนไหวในมิติต่างๆ ของสังคมไทยในการเข้า

สู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ในยุทธศาสตร์นี้ควรวัดจาก (1) การส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนภายในหน่วยงาน (2) การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ (3) การพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสารในภารกิจตำรวจ (4) การส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ

2. ยุทธศาสตร์พัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของกองบังคับการปราบปรามที่มุ่งหวังเพื่อลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน โดยมีการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการปฏิบัติงานและสรรหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ในยุทธศาสตร์นี้ควรวัดจาก (1) การส่งเสริมสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (2) การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของเจ้าหน้าที่ตำรวจ (3) การเพิ่มทักษะการพูดต่อที่ชุมชนเพื่อสร้างมวลชนสัมพันธ์ (4) การฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ (5) การฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ และภารกิจถวายความปลอดภัย (6) การพัฒนาฐานข้อมูลบุคคลเป้าหมาย (7) การจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีด้านการสืบสวน (8) การพัฒนาฐานข้อมูลของหน่วยงาน

3. ยุทธศาสตร์นำแนวคิดทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมาปรับใช้ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของกองบังคับการปราบปรามโดยมีการนำแนวคิดตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและการให้บริการประชาชน โดยมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และชุมชนด้วยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้เป็นผู้รับใช้ชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ในยุทธศาสตร์นี้ควรวัดจาก (1) การส่งเสริมให้ประชาชนร่วมเฝ้าระวังเพื่อความปลอดภัยในชุมชน (2) การส่งเสริมให้ประชาชนร่วมแจ้งเตือนภัยและเบาะแสอาชญากรรมผ่านมือถือ และ Internet (3) การเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงานของหน่วยงาน (4) การเผยแพร่แนวคิดตำรวจผู้รับใช้ชุมชนอย่างต่อเนื่อง (5) การสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังภัยในการปฏิบัติงาน (6) การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าเยี่ยมในชุมชน/พื้นที่เฝ้าระวัง (7) การสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนด้วยการให้ความรู้ในการป้องกันตัวเองจากอาชญากรรม

4. ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งในการบริหารงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของกองบังคับการปราบปรามโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบปฏิบัติราชการภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนจำเป็นต้องมีการดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ในยุทธศาสตร์นี้ควรวัดจาก (1) การจัดทำสถิติอาชญากรรมเพื่อประกอบการปฏิบัติงาน (2) การจัดทำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน (3) การยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่ตำรวจดีเด่น (4) การแข่งขันกีฬาภายใน (5) การจัดสวัสดิการเพื่อครอบครัว

เจ้าหน้าที่ตำรวจ (6) การตรวจสอบสุขภาพและทันตกรรมประจำปี (7) การพัฒนามาตรฐานการทำงานแบบคุณภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

สุณีย์ กัลยะจิตร และคณะ (2555, หน้า 116-178) ได้ศึกษาวิจัยตามโครงการประเมินระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เพื่อทำการประเมินผลตามตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมทั้ง 7 แผนงาน 9 ผลผลิต และ 1 โครงการโดยประเมินจากข้าราชการตำรวจและประชาชนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับบริการจากการปฏิบัติงาน/หน้าที่ของหน่วยงานเจ้าของผลผลิต/โครงการ/กองทุนเพื่อการสืบสวนและสอบสวนคดีอาญา ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายหลักอยู่ในระดับสูง ส่วนประเด็นที่ไม่พึงพอใจมากที่สุดของกลุ่มเป้าหมายหลัก และข้อเสนอแนะนั้น สามารถนำมาวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดนโยบาย แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานเจ้าของผลผลิตได้เป็นอย่างดี และเมื่อพิจารณารายด้านในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกองบังคับการปราบปราม สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนทั่วไปต่อการดำเนินงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า (1) ด้านการป้องกันยาเสพติด ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 8.51 และ (2) ด้านการปราบปราม ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 8.49 โดยประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านการปราบปราม ประเด็นการปิดล้อมตรวจค้นพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดของยาเสพติด โดยได้คะแนนความพึงพอใจ และประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านการปราบปราม ประเด็นการกำหนดให้มีการตั้งจุดตรวจ/จุดสกัดเพื่อปราบปรามยาเสพติด

2. ผลการสำรวจความพึงพอใจของและเชื่อมั่นของประชาชนทั่วไปต่อการปฏิบัติงานด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า (1) ด้านการป้องกัน ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 ด้านการปราบปราม ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.25 ด้านเจ้าหน้าที่/บุคลากร ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.42 โดยประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านการป้องกัน ประเด็นเจ้าหน้าที่ตำรวจมีการตั้งจุดตรวจเพื่อตรวจสอบบุคคลและยานพาหนะในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ และประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ด้านการปราบปราม ประเด็น

เจ้าหน้าที่ใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในการรับแจ้งเหตุและติดตามจับกุมคนร้าย เช่น กล้องวงจรปิด สาย  
 ค่วน 191

3. ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนทั่วไปในการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า (1) ด้านสิทธิของผู้เสียหาย ได้  
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.25 (2) ด้านการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.51 โดย  
 ประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ประเด็น  
 เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีความรู้ในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคดีเป็นอย่างดี และประเด็นที่ได้คะแนน  
 ความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ด้านสิทธิของผู้เสียหาย ประเด็นเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้น  
 และมีท่าทาง วาจาที่สุภาพเมื่อปฏิบัติหน้าที่

4. ผลการสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานสืบสวนและ  
 สอบสวนต่อการดำเนินงานของกองทุนเพื่อการสืบสวนและสอบสวนคดีอาญา พบว่า (1) ด้าน  
 กระบวนการขั้นตอน การจัดสรรเงินของหน่วยงานของท่าน ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านสิ่ง  
 อำนวยความสะดวก ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านการให้บริการ ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01  
 ด้านการจัดความเสี่ยง ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 โดยประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุด  
 คือ ด้านกระบวนการขั้นตอนการจัดสรรเงินของหน่วยงานของท่าน ซึ่งมี 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1  
 คือการดำเนินงานของกองทุนฯ มีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ และประเด็นที่ 2 คือ ระเบียบ  
 เงินกองทุนเพื่อการสืบสวนและสอบสวนคดีอาญามีความชัดเจน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ  
 หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก และประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้าน  
 สิ่งอำนวยความสะดวก ประเด็นมีระบบฐานข้อมูลที่แสดงให้เห็นยอดการจัดสรรหรือยอดเงิน  
 คงเหลือที่สามารถตรวจสอบได้โดยสะดวก

พีรพงศ์ ราพิงจิตต์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การภาครัฐยุคใหม่ของ  
 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม กลุ่มตัวอย่าง  
 คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ผู้บริหารส่วนราชการในพื้นที่ และ  
 ตัวแทนกลุ่มแกนนำเครือข่ายภาคประชาชนในพื้นที่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารองค์การของ  
 สำนักงาน ป.ป.ส. ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด  
 (วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo) รองลงมาตามลำดับคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (การมีอิทธิพล  
 ต่ออุดมการณ์) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (พัฒนาจากภายนอกภาคราชการ)  
 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส. ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติ  
 ด้านประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน  
 ประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและเมื่อวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ  
 และการหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
 ของสำนักงาน ป.ป.ส. พบว่า สมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่าง

ปัจจัยการบริหารองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส. มีความสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส.

### 1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การราชการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการจากทุกกระทรวง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบวัฒนธรรม I AM READY ได้มีการนำไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการควบคู่กับการมียุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการอื่นๆ ของรัฐบาล ส่งผลให้ข้าราชการและหน่วยงานราชการมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่านิยมที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรม I AM REDY ที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมากที่สุดคือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน รองลงมาคือ การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทาย ขณะที่ค่านิยมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดคือ การมีใจเป็นธรรม มีคุณธรรมปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์ยุติธรรม และการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาค่าคะแนนในการยึดถือและการให้ความสำคัญต่อค่านิยมในภาพรวม ข้าราชการยึดถือและให้ความสำคัญต่อ มิติความรับผิดชอบต่องานและต่อสาธารณชนมากที่สุด รองลงมาคือมิติการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน ด้านการยึดถือและให้ความสำคัญต่อมิติวัฒนธรรมของแต่ละกระทรวง พบว่ามีความสอดคล้องระหว่างลำดับความสำคัญของค่านิยมที่กระทรวงนั้นยึดถือและให้ความสำคัญกับภารกิจหรือลักษณะงานภายในกระทรวง และยังพบว่า วัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ มิติที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานมากที่สุดคือการทำงานเชิงรุกรองลงมาคือ การปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่น่าสนใจคือ หน่วยงานราชการกลับยึดถือและให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมทั้งสองต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับมิติอื่นๆ ทั้งที่มิติทั้งสองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด ปรัชญาการเช่นนี้อาจนำไปสู่ปัญหาเรื่องการบรรลุประสิทธิผลของหน่วยงานราชการในอนาคตได้

บินได กาญจนสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน โดยมีเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลมักกะสันเป็นประชากรในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo และวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่าเหมาะสมน้อยที่สุดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะงานของสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานในระดับสูง ทำให้วัฒนธรรม

องค์การแบบ Athena เหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงานซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเลือกสร้างวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบให้เหมาะสมกับลักษณะของการทำงานของแต่ละองค์การ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุดในการทำงาน

รังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2552, หน้า 173-176) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจตามภารกิจหลัก 6 ด้าน และศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารจัดการที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจ รวมไปถึงเพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวน ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับความก้าวหน้าของการถ่ายโอนภารกิจ และวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้ากับความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการถ่ายโอนภารกิจที่เหมาะสมให้แก่ อบต. ในจังหวัดนครปฐม ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงผสม โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงาน อบต. จำนวน 300 คน และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจาก นายก อบต., ปลัด อบต., และข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมจำนวน 21 คน และเมื่อพิจารณารายด้านในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ดังนี้ ผลการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเทพีอาธีน่า (การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม) มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจมากที่สุด โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบเทพอพอลโล (ระบบราชการ) มีผล ต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจน้อยที่สุด ทั้งนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงปริมาณ โดยทั้ง 3 กลุ่มให้เหตุผลว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเทพีอาธีน่า (การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม) เป็นแนวทางของวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้การถ่ายโอนภารกิจเกิดความก้าวหน้าได้มากที่สุด และยังคงว่าในลักษณะที่คล้ายกันว่า ใครเก่งเรื่องใดก็ให้มาช่วยทำเรื่องนั้น สรุปได้ว่า ในการสร้างความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่ อบต. จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุด ซึ่งก็คือวัฒนธรรมองค์การแบบเทพีอาธีน่า หรือการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมนั่นเอง และในการวิจัยครั้งนี้ผลวิจัยได้ชี้ว่า สร้างวัฒนธรรมองค์การแบบเทพีอาธีน่า หรือการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นได้โดยง่ายใน อบต. เนื่องจากทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่า สามารถช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพในระดับสูง

ชนิดา จิตตรุทธะ (2553, หน้า 1572-1584) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลการปะทะทางวัฒนธรรมในองค์การวิชาชีพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหลักของสถานพยาบาลแห่งประทศไทย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นงานมากที่สุด รองลงมามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล



ในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นบทบาท และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นตัวตน นอกจากนั้นมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่ตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ดังนี้ (1) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบสโมสรแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน (2) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นงาน แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตน (3) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นบทบาท แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน (4) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นงาน แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบสโมสร และ (5) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นตัวตน แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน ผลวิจัยยังได้ค้นพบปัจจัยสำเร็จทางวัฒนธรรมและเงื่อนไขปัจจัยในด้านขององค์การ 6 ประการ ได้แก่ (1) ปัจจัยผู้นำ มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ ผู้นำที่มีอำนาจจากวิชาชีพและสร้างความแตกต่าง (2) ปัจจัยการจัดการ มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ ความมีอิสระทางวิชาชีพ และการจัดการ โดยอาศัยความยินยอม (3) ปัจจัยแบบแผนงาน มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ งานที่มีความสำคัญ (4) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ การพิจารณาผลงานที่ละชิ้นหรือทีละเรื่อง (5) ปัจจัยเกณฑ์วัด มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ ผลงานความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาหรือความก้าวหน้าทางวิชาชีพ นอกจากนี้ หากปัจจัยจูงใจไม่เหมาะสมกับบุคคลจะส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างองค์การและปัจเจกบุคคล ความขัดแย้งในองค์การเกิดจากความไม่สอดคล้อง 3 ประการ ได้แก่ (1) การอยู่ผิดที่ของงาน แบบแผนของงานไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ (2) การอยู่ผิดที่ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมไม่เหมาะสมกับองค์การ (3) การอยู่ผิดที่ของบุคคลวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะคือ ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนและเลือกวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่าย

### 1.3 งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ

ทรงพล วัธนธัช (2554, หน้า 63-75) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลคู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศของสถานีตำรวจนครบาล (2) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการบริหารงานของสถานีตำรวจคู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ และ (3) ศึกษาหาแนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลที่เหมาะสมคู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บัญชาการตำรวจนครบาล รองผู้บัญชาการตำรวจนครบาล ผู้บังคับการตำรวจนครบาล รองผู้บังคับการตำรวจนครบาล และผู้กำกับการสถานีตำรวจนครบาลที่ได้รับคะแนนการประเมินสูงสุด 10 สถานี คณะกรรมการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ และประชาชน ที่ใช้บริการของสถานีตำรวจนครบาลรวม 40 ราย และการวิจัยเชิงปริมาณรวบรวมข้อมูลจากผู้กำกับการสถานีตำรวจนครบาล รองผู้

กำกับการณ์ตำรวนครบาล และข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีในสถานีตำรวนครบาล คณะกรรมการติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ จำนวน 420 ราย และประชาชนที่ใช้บริการของสถานีตำรวนครบาล จำนวน 400 ราย ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะการบริหารงานสถานีตำรวนครบาลในปัจจุบันมีโครงสร้างที่เหมาะสม ประกอบด้วยงาน 5 ด้าน คือ งานสืบสวน งานสอบสวน งานจราจร งานป้องกันปราบปราม และงานอำนวยการ การบริหารงานภายในโครงสร้างงาน 5 ด้าน รวมถึงงานด้านกิจการพิเศษและงานความมั่นคง ผู้รับผิดชอบในงานด้านต่างๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสม โดยมีผู้กำกับการเป็นผู้บริหารสูงสุดในสถานี มีรองผู้กำกับการเป็นผู้ช่วย และมีสารวัตรเป็นหัวหน้างานในแต่ละสายงาน มีรองสารวัตรและข้าราชการตำรวจชั้นประทวนเป็นผู้ปฏิบัติในด้านการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ ลักษณะของการสั่งการแบบสายการบังคับบัญชา (Top – Down) การดำเนินงานตามพันธกิจทั้ง 5 เป็นไปตามกรอบของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชกฤษฎีกาบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบจากสังคมและหลักธรรมาภิบาล โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถานีตำรวนครบาลที่เป็นปัญหาสำคัญสำหรับทุกสถานี คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานอำนวยการ ปัญหาด้านการขาดแคลนกำลังพล และปัญหาด้านการประสานงานในหน่วยงาน รวมถึงความร่วมมือและการแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวนครบาลสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ (1) ผู้บริหารสถานีต้องมีความเป็นผู้นำ ยกระดับผู้บริหารสถานีให้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำและเป็นผู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์และนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและกองบัญชาการ ตำรวนครบาลที่กำหนด (2) ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา ส่งเสริม และจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้กับข้าราชการตำรวจอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ (3) การสนับสนุนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยหาทางปรับปรุงระบบการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน รวมถึงการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าการงานอย่างเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับ (4) ส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกำกับควบคุม ตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มากขึ้น เพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ ตลอดจนมุ่งแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน และจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (5) ปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรขององค์กร การปรับปรุงกระบวนการบริหารภายในสถานี ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์ ยานพาหนะ ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (6) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมาย

และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานแต่ละด้าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ (7) การบริการในระดับสถานีต้องให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจ ยกเว้นระดับความพึงพอใจของประชาชน การบริการประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 333-340) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม และ (3) เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงผสม โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเข้ามาใช้ในการทำวิจัยร่วมกัน เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวิจัยแต่ละข้อ สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงาน อบต.ของจังหวัดนครปฐม จำนวน 300 คน และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย (1) กลุ่มนายก อบต. (2) กลุ่มปลัด อบต. (3) ข้าราชการสังกัดหน่วยงานในจังหวัดนครปฐม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานของ อบต. และ (4) ผู้นำชุมชนในจังหวัดนครปฐม และเมื่อพิจารณารายด้านในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ดังนี้ (1) หลักธรรมาภิบาล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีหลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักประสิทธิผล หลักการกระจายอำนาจ หลักความโปร่งใส หลักความเสมอภาค หลักการรับผิชอบ หลักนิติธรรม และหลักประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ (2) องค์การในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์การเสมือนวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ องค์การเสมือนชนชั้นในองค์การ องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต องค์การเสมือนคูกทางจิต องค์การเสมือนการเมือง องค์การเสมือนเครื่องจักร องค์การเสมือนสมอง และองค์การเสมือนความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนรูป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับปัญหาและแนวทางในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ อบต.ในจังหวัดนครปฐม สรุปได้ดังนี้ (1) หลักธรรมาภิบาล ปัญหาเกิดจากการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของ อบต. และแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการกำหนดลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับความต้องการของชาวบ้าน (2) องค์การ ปัญหาเกิดจากงบประมาณ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ การทำตามๆ กัน โดยไม่มีการโต้แย้งเชิงสร้างสรรค์ และวิธีการทำงานที่ขาดความเป็นมืออาชีพ และลักษณะของ อบต.ควรประกอบด้วย การมีอำนาจหน้าที่ชัดเจน และมีกฎ ระเบียบที่เอื้อต่อการทำงาน มีการพัฒนาศักยภาพพนักงาน อย่างต่อเนื่อง และทำงานเป็นเครือข่าย และ (3) ผลการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัญหาคือ ตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับการทำงานของ อบต. และแนวทางที่เหมาะสมในการนำนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ใน อบต.นั้น ควรเน้น

เรื่องการพัฒนาระบบการทำงาน การพัฒนาพนักงาน และการให้ความสำคัญกับภาคประชาชนและเครือข่ายในการทำงาน

#### 1.4 งานวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารบางประการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารหลักสูตรและการสอนตามลำดับ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนรายด้านเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านโรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ปัจจัยทางการบริหารทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เปรมชัย สโรบล (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษามีค่าไค-สแควร์ = 410.42 ค่า P-value = 0.083 ค่าองศาอิสระ = 372 GFI = 0.91 AGFI = 0.90 นอกจากนี้ ตัวแปรปัจจัยทั้ง 5 ตัวมีขนาดอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าดังนี้ (1) ปัจจัยด้านบุคลากรไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อม และมีอิทธิพลรวมโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรง ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม และไม่มีอิทธิพลรวม (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรง ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและมีอิทธิพลรวมโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (5) ปัจจัยด้านงบประมาณไม่มีอิทธิพลทางตรง ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและไม่มีอิทธิพลรวม

#### 1.5 งานวิจัยเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

กุลธิดา เถนุกูล (2554, หน้า 98-133) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายวิชาการและสนับสนุน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานสถาบัน พนักงานคณะ จำนวน 22 หน่วยงาน และผู้บริหารระดับสถาบัน รวม 521 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลวิจัยพบว่า จากการศึกษาองค์ประกอบ

และตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งหมดตามกรอบแนวคิดมีจำนวน 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) หลักนิติธรรม (2) หลักการมีส่วนร่วม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการตอบสนอง (5) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (6) หลักความเสมอภาค (7) หลักประสิทธิผล (8) หลักประสิทธิภาพ (9) หลักความรับผิดชอบ (10) หลักคุณธรรม (11) หลักความคุ้มค่า และ (12) หลักการกระจายอำนาจ เมื่อผู้วิจัยได้ใช้การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) ทำให้ได้องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นไปตามเกณฑ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ทั้งหมดจำนวน 10 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) หลักการมีส่วนร่วม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความคุ้มค่า (4) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (5) หลักประสิทธิผล (6) หลักการตอบสนอง (7) หลักประสิทธิภาพ (8) หลักความรับผิดชอบ (9) หลักนิติธรรม (10) หลักความโปร่งใส และผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์รายองค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบ/ตัวชี้วัดพบว่าหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ หลักประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง

วิพุธ อ่องสกุล (2553, หน้า 2-6) ได้ดำเนินวิจัยเรื่องสถานะระดับธรรมาภิบาลในหน่วยงานรัฐ ซึ่งเป็นการสำรวจสถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ทราบถึงสถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและนำข้อมูลไปใช้ในการส่งเสริมให้ข้าราชการและส่วนราชการสามารถยกระดับการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณผสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ากรมจำนวน 46 หน่วยงาน ส่วนราชการระดับจังหวัด 19 จังหวัด (กระจายทั่วทุกภูมิภาค) และสถาบันอุดมศึกษา 14 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 79 หน่วยงาน ผลการสำรวจพบว่า สถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ (1) หลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติราชการในระดับค่อนข้างดี ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ และ หลักความเสมอภาค ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ส่วนราชการ ได้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติราชการทำหน้าที่โดยคำนึงถึงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม มีการดำเนินการในการเรียนรู้ และรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการอำนวยความสะดวกต่อประชาชนที่รับบริการ รวมถึงจัดช่องทางการบริการที่ประชาชน สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอย่างสม่ำเสมอ มีระบบงานที่เอื้อต่อการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยมีการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

สมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติราชการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียม (2) หลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติราชการในระดับปานกลาง ประกอบด้วย หลักการมีส่วนร่วม และ หลักการกระจายอำนาจ แสดงให้เห็นว่า ส่วนราชการยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ในการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางร่วมแก้ปัญหาในกระบวนการตัดสินใจต่อการจัดบริการของรัฐ การตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล ควรต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารราชการร่วมกับส่วนราชการอย่างครอบคลุมทั่วถึงมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าหลักการมีส่วนร่วมเป็นประเด็นสำคัญในสังคมไทยที่ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาในสังคมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือมีการให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทนด้วย และ (3) หลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติราชการในระดับค่อนข้างต่ำ คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ถือได้ว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากจะเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์ของสังคมไทย

#### 1.6 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2551, หน้า 130-132) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก (2) ศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม และ (3) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการศึกษาพบว่า (1) แนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) โดยใช้หลักบทบาทผู้นำ 4 ประการของ Franklin Covey ที่กล่าวว่า บทบาทผู้นำที่ดีย่อมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการคือ การกำหนดทิศทาง (Path finding) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) การมอบอำนาจ (Empowerment) และแบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) ซึ่งสอดคล้องกับที่หลักพุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน เช่น ทศพิชราชธรรม พรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย พลละ 4 และสัพปุริสธรรม 7 เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสัพปุริสธรรม 7 ถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการเป็นผู้นำที่ดี โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้ชุมชน และรู้บุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วพบว่าหลักสัพปุริสธรรม 7 มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบทั้งด้านคุณภาพทางจิตใจ และคุณภาพทางความสามารถ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีว่าจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือ คุณธรรมและการปฏิบัติธรรมเป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติ อย่างยั่งยืนตลอดไป (2) ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตาม

หลักครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ทั้งในด้านคุณภาพทางจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ กล่าวคือในด้านคุณภาพทางจิตใจก็เป็นผู้นำที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม ความซื่อสัตย์ เป็นหลัก โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ปวงชน หรือหมู่คณะ แก่สังคม แก่โลก เป็นหลัก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง โดยทำตนเป็นผู้นำที่เป็นที่พึ่งของหมู่ชน เป็นที่พึ่งของสังคม ตลอดจนเป็นที่พึ่งของมนุษยชาติอย่างสมบูรณ์ และในด้านคุณภาพด้านความสามารถ ก็เป็นผู้นำที่ประกอบด้วยองค์ความรู้ในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน เช่น ด้านการจัดระบบบริหารงาน ด้านความรู้พื้นฐานทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก เป็นต้น (3) จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งโดยองค์ประกอบภาวะ ฐานะ ทิศทาง สถานการณ์ในโลกที่เปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความแปรปรวนของ โอกาส และข้อจำกัดหลายประการ ในฐานะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมต้องรู้และเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น หรือสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติเป็นหลักสำคัญ และ (4) ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ย่อมเป็นผู้นำที่มีมุมมองที่กว้าง ไกลระดับโลก (Global Perspective) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change) อย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ในขณะเดียวกัน ก็เป็นผู้นำที่มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการงานทุกด้านอย่างเหมาะสม เพื่อนำพาองค์กร หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติให้อยู่อย่างมีความสุข ถาวร และยั่งยืนตลอดไป

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

David Weisburd & Peter Neyroud (2011, p. 1-18) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์บนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษาเรื่อง Police Science: Toward a New Paradigm ไว้ดังนี้ (1) ด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ทางวิทยาศาสตร์กับการปฏิบัติและมีการพัฒนาในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านผู้นำ ผู้นำจะต้องเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับการใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดความชอบธรรมแก่ประชาชน (3) ด้านสถาบันตำรวจ มหาวิทยาลัย/โรงเรียนตำรวจ จะต้องมีการผสมผสานการสอนและการวิจัยเข้าด้วยกันอย่างเข้มแข็ง และมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานตำรวจในท้องถิ่น (4) ด้านการพัฒนาหลักการปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ตำรวจและหน่วยงานต้องมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะวิจัยอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และการประเมินผลของการปฏิบัติ และ (5) การลงทุนในการวิจัย หน่วยงานต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มมากขึ้น ในการประเมินและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และพื้นฐานการวิจัย ตามกรอบยุทธศาสตร์ของชาติ เพื่อสร้างองค์ความรู้ในระยะกลางถึงระยะยาว

David A. Licata (2010, p. 132-137) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การในกรมตำรวจ Ohio โดยศึกษาจากปัจจัยนวัตกรรมที่มีการนำไปปฏิบัติ 5 ด้านคือ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม การกระจาย งบประมาณการแปล การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และฐานข้อมูลอาชญากรรม ที่มีต่อนวัตกรรมในการดำเนินงานคือการจัดตั้งหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรม ผลวิจัยพบว่า (1) การวิเคราะห์ความผิดทางอาญา การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับปัจจัยนวัตกรรมในการนำไปปฏิบัติ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม การกระจาย งบประมาณการแปล สำหรับปัจจัยการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และฐานข้อมูลอาชญากรรมไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (2) การเปลี่ยนแปลงองค์การในการวิเคราะห์อาชญากรรมจะส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมตำรวจ Ohio ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการทำนายที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม การกระจาย และงบประมาณการแปล ที่ทำนายการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ความผิดทางอาญาอย่างมีนัยสำคัญ และ (3) กรมตำรวจ Ohio มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรมโดยยกเป็นหน่วยงานพิเศษ เช่นเดียวกับหน่วยปฏิบัติการพิเศษ (SWAT, เก็บกู้วัตถุระเบิด) ซึ่งหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรมจะมีความสำคัญสำหรับการสนับสนุนการสืบสวน ทั้งนี้ แบบจำลองการถดถอยได้แสดงให้เห็นว่า กรมตำรวจส่วนใหญ่ที่ความเชี่ยวชาญระดับสูงมีแนวโน้มที่จะมีการจัดตั้งหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรมมีบทบาทสูงต่อการบริหารของกรมตำรวจ Ohio

Džemal Durić (2011, p. 188-207) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารใน Slovenian Police โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันของสถานีตำรวจในแต่ละระดับใน Slovenian และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงาน (ประสิทธิผล, ความพึงพอใจ และความกระตือรือร้น) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบทดสอบ FRLM กับ MLQ กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับของ Slovenian ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีด้าน Intellectual Stimulation อยู่ในระดับมาก ในลำดับถัดมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยมีด้าน Contingent Reward อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบเสรี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานพบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความกระตือรือร้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือประสิทธิผล และความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือรูปแบบพิเศษที่แสดงถึงความเป็นองค์การขั้นสูง และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างเข้มแข็งมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สำหรับภาวะผู้นำแบบเสรีมีความสัมพันธ์เชิงลบกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงาน



Lale Gumusluoglu & Arzu Ilsev (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามหรือลูกน้องทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กรตามตัวแบบที่คณะผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยทำการวิจัยและพัฒนา กับ 163 ตัวอย่างของพนักงานและผู้จัดการในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จำนวน 43 บริษัทในประเทศตุรกี ซึ่งจากผลของการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อทั้งความคิดสร้างสรรค์ของทั้งลูกน้องทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร ในระดับปัจเจกบุคคลผลจากการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงเส้นตรงแสดงให้เห็นว่ามีทิศทางในเชิงบวกของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในระดับปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลยิ่งต่อการเสริมสร้างกำลังใจให้เกิดขึ้น ส่วนในระดับองค์กร นั้นจากการวิเคราะห์โดยใช้ความสัมพันธ์เชิงถดถอย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย

Tamer Köksal (2009, p. 159-165) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบขององค์กรตำรวจจาก อาชญากรรมคอมพิวเตอร์ เพื่อดำเนินการสำรวจประสิทธิผลของการบังคับใช้กฎหมายท้องถิ่นและระดับชาติในการจัดการกับอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการยับยั้งอาชญากรรมคอมพิวเตอร์พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจจะสามารถจับกุมอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ได้มากขึ้นเนื่องจากการพัฒนาทักษะ รวมถึงจำนวน อาชญากรรมคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในปีถัดไป ซึ่งเป็นผลมาจากหน่วยงานระดับสูงที่มีหน้าที่การจัดการกับอาชญากรรมคอมพิวเตอร์มีเทคโนโลยี และความรู้ทางคอมพิวเตอร์ที่สูงขึ้น จึงทำให้การตรวจพบและรายงานเกี่ยวกับอาชญากรรมคอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมออนไลน์ของประชาชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นเหยื่อของอาชญากรรมคอมพิวเตอร์

David R. Low, Ross L. Chapman & Terry R. Sloan (2008, p. 878-891) ได้ทำการศึกษา วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับการจัดการการตลาดที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรจะวัดจากประสิทธิภาพทางการเงิน เช่น ความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทน เป็นต้น โดยใช้การวิจัยเชิง ปริมาณ ผลวิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมและการจัดการการตลาดต่างมีผลการดำเนินงานขององค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ