

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา(1) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม (2) ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม และ (4) ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการบริหารจัดการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงผสม เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ โดยในบทนี้ได้เสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ

ตอนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมการทำนายของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 3 สรุปเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ กับข้อมูลเชิงคุณภาพ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n = ค่าเฉลี่ย

S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

B = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

- Std. Error = ค่าที่แสดงระดับของความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาด
- Beta = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
- t = ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
- p-values = ความน่าจะเป็นที่จะได้ค่าสังเกต
- R = ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ
- R2 = ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
- F = ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
- P = ค่า p (ค่า Significance ที่ปรากฏในผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ)
- FO = ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ
- OC = วัฒนธรรมองค์การ
- OR = ลักษณะขององค์การ
- RM = ทรัพยากรการบริหาร
- GG = หลักธรรมาภิบาล
- TL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- RBM = ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม
- AC = ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- PRO = ด้านความเป็นมืออาชีพ
- CP = ด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชน
- MS = ด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยได้เก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ตำรวจของกองบังคับการปราบปราม จำนวน 304 คน โดย
ใช้การแจกแจงความถี่ (n) และค่าร้อยละ (%) ปรากฏผลดังตารางที่ 24-29

ตารางที่ 24 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามระดับชั้นยศ

ระดับชั้นยศ	n	%
สารวัตร	17	5.59
รองสารวัตร	40	13.16
ผู้บังคับหมู่	247	81.25
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 24 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้บังคับหมู่ จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับรองสารวัตร จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 และเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับสารวัตรจำนวน 17 คนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 5.59

ตารางที่ 25 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามอายุตัว

อายุตัว	n	%
ไม่เกิน 30 ปี	11	24.01
ระหว่าง 31-40 ปี	104	34.22
ระหว่าง 41-50 ปี	116	38.16
ระหว่าง 51-60 ปี	73	3.61
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุตัวระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 38.16 รองลงมาตามลำดับคือ มีอายุตัวระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 34.22 มีอายุตัวอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.01 และมีอายุตัวไม่เกิน 30 ปีจำนวน 11 คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.61

ตารางที่ 26 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	n	%
ไม่เกิน 5 ปี	48	15.79
ระหว่าง 6-15 ปี	92	30.26
ระหว่าง 15-25 ปี	91	29.94
ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	73	24.01
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 26 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 6-15 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.26 รองลงมาตามลำดับคือ มีอายุงานระหว่าง 15-25 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 29.94 มีอายุงานตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.01 และมีอายุงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 48 คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.79

ตารางที่ 27 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n	%
ต่ำกว่าปริญญาตรี	106	34.90
ปริญญาตรี	173	56.90
ปริญญาโท	25	8.20
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 รองลงมาคือ มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 และ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 25 คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.20

ตารางที่ 28 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	n	%
ระหว่าง 10,001-15,000 บาท	33	10.86
ระหว่าง 15,001-20,000 บาท	99	32.56
ตั้งแต่ 20,001 บาท แต่ไม่เกิน 40,000 บาท	172	56.58
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 28 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 20,001 บาท แต่ไม่เกิน 40,000 บาท จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 56.58 รองลงมาตามลำดับคือ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.56 และ มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 33 คน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.86

ตารางที่ 29 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามสังกัด

สังกัด	n	%
กองกำกับการฝ่ายอำนวยการ	12	3.95
กองกำกับการ 1	48	15.79
กองกำกับการ 2	29	9.54
กองกำกับการ 3	27	8.88
กองกำกับการ 4	26	8.55
กองกำกับการ 5	29	9.54
กองกำกับการ 6	19	6.25
กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ	114	37.50
รวม	304	100.00

จากตารางที่ 29 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาตามลำดับคือ กองกำกับการ 1 จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 กองกำกับการ 2 และ 5 จำนวนเท่ากัน กองกำกับการละ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.54 กองกำกับการ 3 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.88 กองกำกับการ 4 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.55 กองกำกับการ 6 จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 และกองกำกับการฝ่ายอำนวยการจำนวน 12 คน น้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 3.95

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลดังตารางที่ 30-35

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ

ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. วัฒนธรรมองค์กร	3.49	0.50	มาก	1
2. ลักษณะขององค์กร	3.36	0.57	ปานกลาง	3
3. ทรัพยากรการบริหาร	3.29	0.54	ปานกลาง	4
4. หลักธรรมาภิบาล	3.28	0.52	ปานกลาง	5
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.41	0.54	มาก	2
	3.37	0.46	ปานกลาง	

จากตารางที่ 30 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.37) โดยมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก (3.49) รองลงมาตามลำดับคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.41) ลักษณะขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) ทรัพยากรการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) และ หลักธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง (3.28)

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์
การบริหารจัดการ ด้านวัฒนธรรมองค์การ

	วัฒนธรรมองค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
วัฒนธรรมเชื้อผู้ใหญ่									
1.	ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจ บริหารมีส่วนตัว เช่น ความมี พรรคพวก ความสนิทสนม กับผู้ใหญ่ เพื่อผลักดันการ ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ	-	19 (6.3%)	136 (44.7%)	111 (36.5%)	38 (12.5%)	3.55	0.79	มาก
2.	หน่วยงานให้ความสำคัญกับ การตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อ ตอบสนองต่อการ ดำเนินงานตามภารกิจให้ บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้	-	18 (5.9%)	122 (40.1%)	137 (45.1%)	27 (8.9%)	3.57	0.74	มาก
3.	หน่วยงานให้ความสำคัญกับ การปฏิบัติงานที่เน้น ผลสัมฤทธิ์ของผลงาน ใน ภาพรวมมากกว่า รายละเอียดปลีกย่อย	-	21 (6.9%)	121 (39.8%)	132 (43.4%)	30 (9.9%)	3.56	0.76	มาก
4.	ภายในหน่วยงานมีการให้ ความสำคัญกับ สัมพันธภาพส่วนตัว ระหว่างบุคคลเพื่อช่วยให้ การประสานงาน มีความ คล่องตัว	-	21 (6.9%)	128 (42.1%)	127 (41.8%)	28 (9.2%)	3.53	0.76	มาก

ตารางที่ 31(ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
วัฒนธรรมเชื้อผู้ใหญ่								
5. หน่วยงานมักใช้เรื่องการมีส่วนร่วม เพื่อกระตุ้นจิตใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ	-	36 (11.8%)	108 (35.5%)	136 (44.7%)	24 (7.9%)	3.49	0.80	มาก
รวม						3.51	0.84	มาก
วัฒนธรรมราชการ								
6. ผู้บังคับบัญชามักใช้อำนาจสั่งการตามกฎระเบียบ รวมถึงมีการติดตามผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ	-	24 (7.9%)	136 (44.7%)	120 (39.5%)	24 (7.9%)	3.47	0.75	มาก
7. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนด	-	27 (8.9%)	103 (33.9%)	159 (52.3%)	15 (4.9%)	3.53	0.72	มาก
8. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	-	24 (7.9%)	137 (45.1%)	122 (40.1%)	21 (6.9%)	3.46	0.73	มาก

ตารางที่ 31(ต่อ)

	วัฒนธรรมองค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
วัฒนธรรมราชการ									
9.	ภายในหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการใช้บันทึกหนังสือสั่งการเป็นหลักฐานลายลักษณ์อักษรในการติดต่อประสานงาน	-	30 (9.9%)	131 (43.1%)	128 (42.1%)	15 (4.9%)	3.42	0.73	มาก
10.	หน่วยงานใช้การมอบอำนาจการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อกระตุ้นจูงใจให้ตำรวจทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ	-	45 (14.8%)	166 (54.6%)	87 (28.6%)	6 (2.0%)	3.18	0.69	ปานกลาง
รวม							3.42	0.77	มาก
วัฒนธรรมทีมงาน									
11.	ผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์ รวมถึงให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	-	27 (8.9%)	99 (32.6%)	151 (49.7%)	27 (8.9%)	3.59	0.75	มาก
12.	หน่วยงานให้ความสำคัญกับการตัดสินใจโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่จะเกิดขึ้น	-	30 (9.9%)	102 (33.6%)	151 (49.7%)	21 (6.9%)	3.54	0.76	มาก

ตารางที่ 31(ต่อ)

	วัฒนธรรมองค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
วัฒนธรรมทีมงาน									
13.	หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าเดิมมากกว่าปีที่ผ่านมา	-	15 (4.9%)	136 (44.7%)	138 (45.4%)	15 (4.9%)	3.50	0.67	มาก
14.	ภายในหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดของตำรวจที่อยู่ในทีมเดียวกัน	-	24 (7.9%)	133 (43.8%)	120 (39.5%)	50 (20.8%)	3.49	0.76	มาก
15.	หน่วยงานใช้วิธีการทำงานเป็นทีม เพื่อกระตุ้นใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ	-	27 (8.9%)	114 (37.5%)	145 (47.7%)	18 (5.9%)	3.51	0.74	มาก
รวม							3.55	0.69	มาก
วัฒนธรรมมืออาชีพ									
16.	ผู้บังคับบัญชามักใช้ทักษะในการประสาน เพื่ออำนวยความสะดวก และผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ	-	27 (8.9%)	126 (41.4%)	120 (39.5%)	31 (10.2%)	3.51	0.79	มาก

ตารางที่ 31(ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
วัฒนธรรมมืออาชีพ								
17. หน่วยงานให้ความสำคัญ ความเป็นอิสระกับการ ตัดสินใจ เพื่อช่วยให้ เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว	-	39 (12.8%)	133 (43.8%)	95 (31.3%)	37 (12.2%)	3.43	0.86	มาก
18. หน่วยงานให้ความสำคัญ กับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ไปที่ผลสัมฤทธิ์ของผลงาน แบบมืออาชีพ	-	31 (10.2%)	123 (40.5%)	126 (41.4%)	24 (7.9%)	3.47	0.78	มาก
19. ภายในหน่วยงานได้ให้ ความสำคัญกับการติดต่อกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจ ในการปฏิบัติงานอย่างมี เสรีภาพ	-	40 (13.2%)	150 (49.3%)	87 (28.6%)	27 (8.9%)	3.33	0.65	ปานกลาง
20. หน่วยงานใช้การแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ การยอมรับ นับถือ เพื่อกระตุ้นจิตใจให้ เจ้าหน้าที่ตำรวจทุ่มเทการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็ม ความสามารถ	-	36 (11.8%)	142 (46.7%)	111 (36.5%)	15 (4.9%)	3.35	0.75	ปานกลาง
รวม						3.47	0.74	มาก
รวมวัฒนธรรมองค์กร						3.49	0.50	มาก

จากตารางที่ 31 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.49) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมเชื่อผู้ใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.51) โดยมีเรื่องหน่วยงานให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.57)

2. วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมราชการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.42) โดยมีเรื่องหน่วยงานให้ความสำคัญกับการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.53)

3. วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมทีมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.55) โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์ รวมถึงให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.59)

4. วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.47) โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชามักใช้ทักษะในการประสาน เพื่ออำนวยความสะดวก และผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.51)

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่า กองบังคับการปราบปรามมีวัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมทีมงานมากที่สุด และมีวัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมราชการน้อยที่สุด

ตารางที่ 32 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์
การบริหารจัดการด้านลักษณะขององค์การ

ลักษณะขององค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
องค์การแบบเครื่องจักร								
1. หน่วยงานมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เช่น คู่มือการใช้อาวุธปืนสั้น ขั้นตอนการเบิกจ่ายพัสดุ	-	44 (14.5%)	161 (53.0%)	84 (27.6%)	15 (4.9%)	3.23	0.75	ปานกลาง
2. หน่วยงานได้กำหนดภารกิจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจแต่ละฝ่ายเป็นระเบียบปฏิบัติตามกฎหมายอย่างชัดเจน	-	38 (12.5%)	145 (47.7%)	100 (32.9%)	21 (6.9%)	3.34	0.78	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นเรื่องๆ ตามภารกิจที่มอบหมายให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงาน	-	42 (13.8%)	159 (52.3%)	88 (28.9%)	15 (4.9%)	3.25	0.75	ปานกลาง
4. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการควบคุมการติดตามผลปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	39 (12.8%)	131 (43.1%)	113 (37.2%)	21 (6.9%)	3.38	0.79	ปานกลาง
รวม						3.30	0.77	ปานกลาง

ตารางที่ 32(ต่อ)

ลักษณะขององค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
องค์การแบบสิ่งมีชีวิต								
5. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจมากกว่าการปรับปรุงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน	-	43 (14.1%)	143 (47.0%)	112 (36.8%)	6 (2.0%)	3.27	0.72	ปานกลาง
6. หน่วยงานสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง	-	55 (18.1%)	122 (40.1%)	106 (34.9%)	21 (6.9%)	3.31	0.84	ปานกลาง
7. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	-	34 (11.2%)	153 (50.3%)	105 (34.5%)	12 (3.9%)	3.31	0.72	ปานกลาง
8. หน่วยงานสนับสนุนให้ตำรวจมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสัมฤทธิ์สูงสุด	-	36 (11.8%)	150 (49.3%)	106 (34.9%)	12 (3.9%)	3.31	0.72	ปานกลาง
รวม						3.29	0.79	ปานกลาง
องค์การแบบสมอง								
9. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละภารกิจ เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	-	34 (11.2%)	134 (44.1%)	109 (35.9%)	27 (8.9%)	3.42	0.80	มาก

ตารางที่ 32(ต่อ)

	ลักษณะขององค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
องค์การแบบสมอง									
10.	หน่วยงานมีการสนับสนุนให้ตำรวจได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	-	31 (10.2%)	134 (44.1%)	109 (35.9%)	30 (9.9%)	3.45	0.80	มาก
11.	หน่วยงานมีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสร้างและนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้แก้ไขปัญหา	-	34 (11.2%)	137 (45.1%)	115 (37.8%)	18 (5.9%)	3.38	0.76	ปานกลาง
12.	หน่วยงานมีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน	-	32 (10.5%)	139 (45.7%)	100 (32.9%)	33 (10.9%)	3.44	0.82	มาก
รวม							3.42	0.79	มาก
องค์การแบบวัฒนธรรม									
13.	หน่วยงานได้สนับสนุนให้จัดทำกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมค่านิยมร่วมของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ประกวดผลงานยอดเยี่ยม รางวัลตำรวจดีเด่น	-	43 (14.1%)	125 (41.1%)	112 (36.8%)	24 (7.9%)	3.38	0.82	ปานกลาง

ตารางที่ 32(ต่อ)

ลักษณะขององค์การ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
องค์การแบบวัฒนธรรม								
14. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้ตำรวจมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น การปลูกฝังอุดมการณ์ตำรวจ	-	35 (11.5%)	127 (41.8%)	118 (38.8%)	24 (7.9%)	3.43	0.80	มาก
15. หน่วยงานได้กำหนดแนวคิด ความเชื่อ และสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การ เช่น เครื่องหมายคำขวัญ คติพจน์ ไว้อย่างชัดเจน	-	32 (10.5%)	139 (45.7%)	112 (36.8%)	21 (6.9%)	3.40	0.77	ปานกลาง
16. หน่วยงานมีการปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับภารกิจ เช่น การตรวจสอบความปลอดภัย การให้บริการที่ดี	-	29 (9.5%)	148 (48.7%)	100 (32.9%)	27 (8.9%)	3.41	0.78	มาก
รวม						3.40	0.75	ปานกลาง
รวมลักษณะขององค์การ						3.36	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 32 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านลักษณะขององค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะขององค์การแบบเครื่องจักร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.30) โดยมีเรื่องหน่วยงานให้ความสำคัญกับการควบคุมการติดตามผลปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.38)

2. ลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) โดยมีเรื่องหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจมากกว่าการปรับปรุงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.31)

3. ลักษณะขององค์การแบบสมอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.42) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการสนับสนุนให้ตำรวจได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.45)

4. ลักษณะขององค์การแบบวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.40) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการสนับสนุนให้ตำรวจมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น การปลูกฝังอุดมการณ์ตำรวจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.43)

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านลักษณะขององค์การ สรุปได้ว่ากองบังคับการปราบปรามมีลักษณะขององค์การแบบ สมองมากที่สุด และมีลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตน้อยที่สุด

ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์
การบริหารจัดการด้านทรัพยากรการบริหาร

ทรัพยากรการบริหาร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์								
1. เจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกทักษะด้านการติดต่อประสานงาน	-	34 (11.2%)	133 (43.8%)	110 (36.2%)	27 (8.9%)	3.43	0.80	มาก
2. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น โครงการข้าราชการตำรวจดีเด่น Top Cop ประจำปีรอบ 3,6,9 และ 12 เดือน	-	50 (16.4%)	139 (45.7%)	94 (30.9%)	21 (6.9%)	3.28	0.82	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้แก่ตำรวจ เช่น การพัฒนาทีมปฏิบัติการ การวางแผนปฏิบัติงาน	-	47 (15.5%)	151 (49.7%)	94 (30.9%)	12 (3.9%)	3.23	0.75	ปานกลาง

ตารางที่ 33(ต่อ)

	ทรัพยากรการบริหาร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์									
4.	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันภายในองค์กรให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การแข่งขันกีฬา	-	49 (16.1%)	146 (48.0%)	85 (28.0%)	24 (7.9%)	3.28	0.82	ปานกลาง
รวม						3.30	0.80	ปานกลาง	
การบริหารงบประมาณ									
5.	หน่วยงานมีการวางแผนควบคุมการใช้จ่ายเงินได้ตามแผนที่กำหนด เช่น การกำหนดระยะเวลาในการเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยง	-	32 (10.5%)	169 (55.6%)	91 (29.9%)	12 (3.9%)	3.27	0.70	ปานกลาง
6.	หน่วยงานมีการบริหารจัดการเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีเงินงบประมาณสำหรับดำเนินงานได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	-	40 (13.2%)	165 (54.3%)	87 (28.6%)	12 (3.9%)	3.23	0.72	ปานกลาง
7.	หน่วยงานมีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด	-	34 (11.2%)	158 (52.0%)	100 (32.9%)	12 (3.9%)	3.30	0.71	ปานกลาง
รวม						3.26	0.71	ปานกลาง	

ตารางที่ 33(ต่อ)

ทรัพยากรการบริหาร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การบริหารวัสดุอุปกรณ์								
8. หน่วยงานมีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เช่น อาวุธปืน เลื่อย เกราะกันกระสุน เครื่องมือพิเศษ ให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างเพียงพอต่อการภารกิจ	-	46 (15.1%)	155 (51.0%)	73 (24.0%)	30 (9.9%)	3.29	0.84	ปานกลาง
9. หน่วยงานมีการจัดทำคู่มือ/สอนแนะเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถใช้งานได้อย่างถูกวิธี	-	28 (9.2%)	155 (51.0%)	100 (32.9%)	21 (6.9%)	3.38	0.74	ปานกลาง
10. หน่วยงานมีกำหนดระยะเวลาในการบำรุงรักษาและการทำความสะอาดวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	-	31 (10.2%)	192 (63.2%)	63 (20.7%)	18 (5.9%)	3.22	0.70	ปานกลาง
11. หน่วยงานมีการจัดทำบัญชีหรือทะเบียนเพื่อควบคุมวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ	-	31 (10.2%)	161 (53.0%)	88 (28.9%)	24 (7.9%)	3.35	0.77	ปานกลาง
รวม						3.30	0.71	ปานกลาง
การบริหารจัดการ								
12. หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดในการดำเนินงานได้อย่างคุ้มค่า	-	35 (11.5%)	182 (59.9%)	75 (24.7%)	12 (3.9%)	3.21	0.69	ปานกลาง

ตารางที่ 33(ต่อ)

	ทรัพยากรการบริหาร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การบริหารจัดการ									
13.	หน่วยงานมีการออกแบบ/ปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ภารกิจ	-	49 (16.1%)	161 (53.0%)	82 (27.0%)	12 (3.9%)	3.19	0.74	ปานกลาง
14.	หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-	38 (12.5%)	172 (56.6%)	73 (24.0%)	21 (6.9%)	3.25	0.76	ปานกลาง
รวม							3.21	0.73	ปานกลาง
การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ									
15.	หน่วยงานมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เช่น โครงการพัฒนาฐานข้อมูล Offline, Online, Internet Router และ Wifi เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	-	41 (13.5%)	146 (48.0%)	96 (31.6%)	21 (6.9%)	3.32	0.79	ปานกลาง
16.	หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ใช้เวลาน้อยลงเมื่อดำเนินงานเรื่องเดิม เช่น การค้นหาข้อมูล การขออนุมัติ	-	20 (6.6%)	148 (48.7%)	112 (36.8%)	24 (7.9%)	3.46	0.73	มาก

ตารางที่ 33(ต่อ)

ทรัพยากรการบริหาร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ								
17. หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยี เช่น การรับส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อช่วยในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	-	29 (9.5%)	163 (53.6%)	85 (28.0%)	327 (8.9%)	3.36	0.77	ปานกลาง
18. หน่วยงานมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เช่น ฐานข้อมูลดี ระบบการส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีข้อมูลที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	-	37 (12.2%)	147 (48.4%)	102 (33.6%)	18 (5.9%)	3.33	0.76	ปานกลาง
รวม						3.36	0.75	มาก
การบริหารการตลาดภาครัฐ								
19. หน่วยงานมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับองค์การภายนอก เช่น หนังสือเชิญเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการการบูรณาการแผนการดำเนินงานโครงการส่งเสริมเครือข่ายปราบปรามอาชญากรรม	-	28 (9.2%)	174 (57.2%)	93 (30.6%)	9 (3.0%)	3.28	0.70	ปานกลาง

ตารางที่ 33(ต่อ)

ทรัพยากรการบริหาร	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การบริหารการตลาดภาครัฐ								
20. หน่วยงานมีการพัฒนาระบบสื่อสารที่นำเสนอข้อมูลข่าวสารของหน่วยออกสู่สาธารณะชน เช่น ทางเว็บไซต์ การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ผลงาน รายงานประจำปี	-	43 (14.1%)	125 (41.1%)	124 (40.8%)	12 (3.9%)	3.35	0.77	ปานกลาง
21. หน่วยงานมีการพัฒนาระบบการให้บริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น การลดระยะเวลารับแจ้งความ การติดตามผลคดีได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น	-	42 (13.8%)	159 (52.3%)	88 (28.9%)	15 (4.9%)	3.25	0.75	ปานกลาง
22. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้ประชาชนได้เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น กองปราบปรามประชาชนโครงการสมุดพกตำรวจบ้าน	-	43 (14.1%)	146 (48.0%)	97 (31.9%)	18 (5.9%)	3.30	0.78	ปานกลาง
รวม						3.29	0.76	ปานกลาง
รวมทรัพยากรการบริหาร						3.29	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 33 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรการบริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.30) โดยมีเรื่องเจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกทักษะด้านการติดต่อประสานงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.43)

2. การบริหารงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.26) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน โครงการตามระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.30)

3. การบริหารวัสดุอุปกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.30) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการจัดทำคู่มือ/สอนแนะเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถใช้งานได้อย่างถูกวิธี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.38)

4. การบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.21) โดยมีเรื่องหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.25)

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ใช้เวลาน้อยลงเมื่อดำเนินงานเรื่องเดิม เช่น การค้นหาข้อมูล การขออนุมัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.46)

6. การบริหารการตลาดภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการพัฒนาระบบสื่อสารที่นำเสนอข้อมูลข่าวสารของหน่วยออกสู่สาธารณะชน เช่น ทางเว็บไซต์ การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ผลงาน รายงานประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.35)

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรการบริหาร สรุปได้ว่ากองบังคับการปราบปรามมีทรัพยากรการบริหารด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด และมีทรัพยากรการบริหารด้านการบริหารจัดการน้อยที่สุด

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์
การบริหารจัดการด้านหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักประสิทธิผล								
1. หน่วยงานได้จัดทำวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	-	37 (12.2%)	149 (49.0%)	100 (32.9%)	18 (5.9%)	3.33	0.76	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น	-	27 (8.9%)	149 (49.0%)	101 (33.2%)	27 (8.9%)	3.42	0.77	มาก
3. หน่วยงานมีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินโครงการตามแผนบริหารกำลังพล เช่น สมรรถภาพทางร่างกาย ทักษะด้านยุทธวิธีตำรวจ	-	31 (10.2%)	148 (48.7%)	104 (34.2%)	21 (6.7%)	3.38	0.76	ปานกลาง
4. การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ เช่น โครงการพัฒนาฐานข้อมูล Offline, Online, Internet Router และ Wifi ได้ช่วยให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความสะดวก คล่องตัวเพิ่มมากขึ้น	-	49 (16.1%)	165 (54.3%)	69 (22.7%)	21 (6.9%)	3.20	0.79	ปานกลาง
รวม						3.33	0.71	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

ลักษณะภูมิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักประสิทธิภาพ								
5. หน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน	-	42 (13.8%)	123 (40.5%)	124 (40.8%)	15 (4.9%)	3.37	0.78	ปานกลาง
6. หน่วยงานมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ	-	57 (18.8%)	148 (48.7%)	84 (27.6%)	15 (4.9%)	3.19	0.79	ปานกลาง
7. หน่วยงานมีการจัดทำฐานข้อมูล เช่น โครงการพัฒนาฐานข้อมูล Offline, Online, Internet Router และ Wifi เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	-	45 (14.8%)	142 (46.7%)	102 (33.6%)	15 (4.9%)	3.29	0.77	ปานกลาง
8. หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เชื่อถือได้ เช่น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จริง คณะกรรมการประเมินที่มีความเชี่ยวชาญ	-	35 (11.5%)	166 (54.6%)	94 (30.9%)	9 (3.0%)	3.25	0.69	ปานกลาง
รวม						3.27	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

	ลักษณะภูมิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
ผลการตอบสนอง									
9.	หน่วยงานมีการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อโครงการกิจกรรมที่จัดทำขึ้น	-	50 (16.4%)	163 (53.6%)	79 (26.0%)	12 (3.9%)	3.19	0.74	ปานกลาง
10.	หน่วยงานมีการนำผลการสำรวจฯ มาใช้ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติงาน	-	71 (23.4%)	154 (50.7%)	70 (23.0%)	9 (3.0%)	3.07	0.76	ปานกลาง
11.	หน่วยงานมีการจัดทำระบบรับข้อร้องเรียนของประชาชน	-	46 (15.1%)	170 (55.9%)	76 (25.0%)	12 (3.9%)	3.18	0.73	ปานกลาง
12.	หน่วยงานมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ของตำรวจ เช่น การฝึกอบรมทักษะการสืบสวนสอบสวน ศิลปะการพูดต่อที่ชุมชน	-	49 (16.1%)	149 (49.0%)	97 (31.9%)	9 (3.0%)	3.22	0.74	ปานกลาง
รวม							3.15	0.73	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

	หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
ผลการประเมิน									
13.	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายสู่เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับ	-	40 (13.2%)	168 (55.3%)	81 (26.6%)	15 (4.9%)	3.23	0.73	ปานกลาง
14.	หน่วยงานมีการจัดทำระบบที่แสดงถึงความสำนึกรับผิดชอบต่อปัญหา เช่น การชดใช้ และเยียวยาให้แก่ผู้เสียหายเมื่อเจ้าหน้าที่ตำรวจดำเนินการผิดพลาด	-	47 (15.5%)	160 (52.6%)	91 (29.9%)	6 (2.0%)	3.18	0.70	ปานกลาง
15.	หน่วยงานมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เช่น การจัดให้มีผู้รับงานแทนเมื่อผู้รับผิดชอบงานโดนโยกย้ายออกจากหน้าที่เดิม	-	53 (17.4%)	170 (55.9%)	72 (23.7%)	9 (3.0%)	3.12	0.72	ปานกลาง
16.	หน่วยงานมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เช่น การป้องกันการก่อความไม่สงบของผู้ชุมนุมประท้วง	-	34 (11.2%)	137 (45.1%)	118 (38.8%)	15 (4.9%)	3.38	0.74	ปานกลาง
รวม							3.22	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักความโปร่งใส								
17. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชน เช่น การเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงานผ่านเว็บไซต์ การประชาสัมพันธ์ผลงานผ่านเครือข่ายชุมชนสามยอด	-	28 (9.2%)	158 (52.0%)	97 (31.9%)	21 (6.9%)	3.37	0.74	ปานกลาง
18. หน่วยงานได้จัดทำช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เช่น เว็บไซต์ เครือข่ายชุมชนสามยอด รายงานประจำปี	-	28 (9.2%)	167 (54.9%)	100 (32.9%)	9 (3.0%)	3.30	0.67	ปานกลาง
19. หน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายใน เช่น กำหนดรับตรวจงาน กำหนดการส่งหลักฐานเพื่อตรวจสอบ	-	31 (10.2%)	164 (53.9%)	94 (30.9%)	15 (4.9%)	3.31	0.72	ปานกลาง
20. หน่วยงานมีการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อป้องกันและปราบปราม รวมถึงการกำหนดบทลงโทษแก่ผู้กระทำความผิด	-	37 (12.2%)	149 (49.0%)	03 (33.9%)	15 (4.9%)	3.32	0.74	ปานกลาง
รวม						3.32	0.72	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักการมีส่วนร่วม								
21. หน่วยงานได้จัดทำช่องทาง การรับฟังข้อคิดเห็นจาก ประชาชน เช่น ตู้รับฟัง ความคิดเห็น เว็บไซต์	-	22 (7.2%)	163 (53.6%)	110 (36.2%)	9 (3.0%)	3.35	0.66	ปานกลาง
22. หน่วยงานได้จัดทำระเบียบ เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การร่วมประชุมพิจารณา โครงการ การร่วมเป็น คณะกรรมการประเมินผล งาน	-	41 (13.5%)	148 (48.7%)	106 (34.9%)	9 (3.0%)	3.27	0.72	ปานกลาง
23. หน่วยงานมีการจัดตั้ง คณะทำงานภาคประชาชน เครือข่ายภาคประชาชนเพื่อ เข้าร่วมการดำเนินงานใน ภารกิจต่างๆ	-	56 (18.4%)	142 (46.7%)	91 (29.9%)	15 (4.9%)	3.21	0.80	ปานกลาง
24. หน่วยงานได้กำหนดกิจกรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น โครงการ สติ ติ อาชญากรรมภาคประชาชน โครงการสมุดพกตำรวจบ้าน	-	44 (14.5%)	154 (50.7%)	91 (29.9%)	15 (4.9%)	3.25	0.76	ปานกลาง
รวม						3.27	0.75	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักการกระจายอำนาจ								
25. หน่วยงานได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นคำสั่งตามกฎหมายอย่างชัดเจน	-	44 (14.5%)	124 (40.8%)	118 (38.8%)	18 (5.9%)	3.36	0.80	ปานกลาง
26. หน่วยงานมีการทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นคำสั่งตามกฎหมายอย่างชัดเจน	-	32 (10.5%)	130 (42.8%)	124 (40.8%)	18 (5.9%)	3.42	0.76	มาก
27. หน่วยงานได้จัดทำระเบียบเพื่อสนับสนุนการกระจายและมอบอำนาจ เช่น การมอบอำนาจรักษาราชการแทน การเบิกจ่ายงบประมาณ	-	38 (12.5%)	151 (49.7%)	106 (34.9%)	9 (3.0%)	3.28	0.71	ปานกลาง
28. หน่วยงานได้กำหนดกิจกรรมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ เช่น แบบรายงานการตอบทเรียน	-	38 (12.5%)	160 (52.6%)	91 (29.9%)	15 (4.9%)	3.27	0.74	ปานกลาง
รวม						3.33	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 34(ต่อ)

	หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักนิติธรรม									
29.	หน่วยงานได้กำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับให้แก่ประชาชน เช่น จัดทำแผ่นพับ ป้ายประชาสัมพันธ์ คู่มือการให้บริการ	-	47 (15.5%)	127 (41.8%)	112 (36.8%)	18 (5.9%)	3.33	0.81	ปานกลาง
30.	หน่วยงานมีการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ดุลพินิจในการปฏิบัติงานต่อทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมกัน	-	35 (11.5%)	136 (44.7%)	121 (39.8%)	12 (3.9%)	3.36	0.73	ปานกลาง
31.	หน่วยงานมีกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาให้ตำรวจสามารถใช้อำนาจตามกฎหมาย ให้เป็นไปตามหลักนิติธรรม เช่น โครงการฝึกอบรมความรู้ด้านการสืบสวนสอบสวน	-	35 (11.5%)	154 (50.7%)	103 (33.9%)	12 (3.9%)	3.30	0.72	ปานกลาง
32.	หน่วยงานได้กำหนดแนวทางการใช้อำนาจตามกฎหมายอย่างชัดเจน เช่น วิธีการให้บริการ ต่อประชาชน ขั้นตอนการรับแจ้งความ	-	41 (13.5%)	160 (52.6%)	94 (30.9%)	9 (3.0%)	3.23	0.71	ปานกลาง
รวม						3.30	0.76	ปานกลาง	

ตารางที่ 34(ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
หลักความเสมอภาค								
33. หน่วยงานมีการพัฒนาความเสมอภาคในการให้บริการแก่ประชาชน เช่น การจัดทำป้ายขั้นตอนการให้บริการ	-	48 (15.8%)	156 (51.3%)	85 (28.0%)	15 (4.9%)	3.22	0.77	ปานกลาง
34. หน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้สอดคล้องกับการให้บริการอย่างเสมอภาค	-	24 (7.9%)	155 (51.0%)	113 (37.2%)	12 (3.9%)	3.37	0.69	ปานกลาง
35. หน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานความเสมอภาคในการให้บริการ เช่น ขั้นตอนตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการรับแจ้งความ	-	24 (7.9%)	156 (51.3%)	108 (35.5%)	16 (5.3%)	3.38	0.68	ปานกลาง
36. หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนด้านการสร้างความเสมอภาคภายในหน่วยงาน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติได้รับ การพิจารณาเท่าเทียมกัน	-	33 (10.9%)	162 (53.3%)	90 (29.6%)	19 (6.3%)	3.31	0.70	ปานกลาง
รวม						3.32	0.74	ปานกลาง
รวมหลักธรรมาภิบาล						3.28	0.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 34 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านหลักธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.28) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.33) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.42)

2. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.27) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.37)

3. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.15) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ของตำรวจ เช่น การฝึกอบรมทักษะการสืบสวน สอบสวน ศิลปะการพูดต่อที่ชุมชน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.22)

4. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการรับผิชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.22) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เช่น การป้องกันการก่อความไม่สงบของผู้ชุมนุมประท้วง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.38)

5. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.32) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชน เช่น การเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงานผ่านเว็บไซต์ การประชาสัมพันธ์ผลงานผ่านเครือข่ายชุมชนสามยอด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.37)

6. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.27) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดทำช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นจากประชาชน เช่น ผู้รับฟังความคิดเห็น เว็บบอร์ดมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.35)

7. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.33) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นคำสั่งตามกฎหมายอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.42)

8. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.30) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือในการปฏิบัติงานต่อทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.36)

9. หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.30) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดทำมาตรฐานความเสมอภาคในการให้บริการ เช่น ขึ้นตอนตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการรับแจ้งความมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.38)

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามด้านหลักธรรมาภิบาลสรุปได้ว่ากองบังคับการปราบปรามมีหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผลและหลักการกระจายอำนาจมากที่สุด โดยมีหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนองน้อยที่สุด

ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์
การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์								
1. ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น รับผิดชอบในคำพูด และ รับผิดชอบในกรณีที่เกิดความผิดพลาด	-	15 (4.9%)	146 (48.0%)	131 (43.1%)	12 (3.9%)	3.46	0.65	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงได้ในการทำงาน	-	24 (7.9%)	139 (45.7%)	132 (43.4%)	9 (3.0%)	3.41	0.68	มาก
3. ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น คิดใช้เหตุผลก่อนลงมือทำ มีศีลธรรมในการทำงาน	-	36 (11.8%)	137 (45.1%)	119 (39.1%)	12 (3.9%)	3.35	0.74	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน เช่น การอธิบายความ การจูงใจผู้ฟัง	-	33 (10.9%)	139 (45.7%)	114 (37.5%)	18 (5.9%)	3.38	0.76	ปานกลาง
รวม						3.40	0.70	ปานกลาง

ตารางที่ 35(ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การสร้างแรงบันดาลใจ								
5. ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่ตำรวจ เช่น การนำทีม การแก้ไขปัญหา การให้คำแนะนำ	-	31 (10.2%)	120 (39.5%)	135 (44.4%)	18 (5.9%)	3.46	0.75	มาก
6. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เช่น การพูดปลุกใจในที่ประชุม การให้กำลังใจ	-	39 (12.8%)	109 (35.9%)	132 (43.4%)	24 (7.9%)	3.46	0.81	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาได้สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ลงมือทำงานที่มีการมอบหมายให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การประสานงานหัวหน้าส่วนราชการให้เข้าร่วมกิจกรรม	-	33 (10.9%)	148 (48.7%)	102 (33.6%)	21 (96.9%)	3.37	0.76	ปานกลาง
8. ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้เป็นไปตามแนวทางอุดมการณ์ของหน่วยงาน	-	39 (12.8%)	137 (45.1%)	110 (36.2%)	18 (5.9%)	3.35	0.77	ปานกลาง
รวม						3.41	0.74	มาก

ตารางที่ 35(ต่อ)

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การกระตุ้นชาวปัญญา									
9.	ผู้บังคับบัญชาได้ส่งเสริมให้ตำรวจใช้เหตุผล ข้อมูลข้อเท็จจริงในการแก้ไขปัญหา	-	36 (11.8%)	121 (39.8%)	125 (41.1%)	22 (7.2%)	3.44	0.79	มาก
10.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ใช้ความรู้จากหลายๆ ฝ่าย มาช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน	-	36 (11.8%)	149 (49.0%)	106 (34.9%)	13 (4.3%)	3.32	0.73	ปานกลาง
11.	ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นๆ	-	33 (10.9%)	146 (48.0%)	113 (37.2%)	12 (3.9%)	3.35	0.72	ปานกลาง
12.	ผู้บังคับบัญชาได้สนับสนุนให้ตำรวจมีการเตรียมความพร้อมโดยการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	-	36 (11.8%)	146 (48.0%)	113 (37.2%)	9 (3.0%)	3.30	0.71	ปานกลาง
รวม							3.35	0.72	ปานกลาง

ตารางที่ 35(ต่อ)

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถบุคคล									
13.	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาช่วยเหลือดูแล เพื่อช่วยให้ตำรวจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-	21 (6.9%)	123 (40.5%)	135 (44.4%)	25 (8.2%)	3.53	0.74	มาก
14.	ผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความแตกต่างของเจ้าหน้าที่ตำรวจแต่ละคน	-	21 (6.9%)	120 (39.5%)	141 (46.4%)	22 (7.2%)	3.55	0.73	มาก
15.	ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายภารกิจได้สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างเหมาะสม	-	18 (5.9%)	142 (46.7%)	129 (42.4%)	15 (4.9%)	3.47	0.68	มาก
16.	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ตำรวจเข้ารับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	-	15 (4.9%)	157 (51.6%)	108 (35.5%)	24 (7.9%)	3.45	0.71	มาก
รวม							3.50	0.73	มาก
รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							3.41	0.54	มาก

จากตารางที่ 35 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.41) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.40) โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรม ที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น รับผิดชอบในคำพูด และรับผิดชอบในกรณีที่เกิดความผิดพลาดมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.46)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.41) โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่ตำรวจ เช่น การ

นำทีม การแก้ไขปัญหา การให้คำแนะนำ และผู้บังคับบัญชากระตุ้นจิตใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เช่น การพูดปลุกใจในที่ประชุม การให้กำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.46)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.35) โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชาได้ส่งเสริมให้ตำรวจใช้เหตุผล ข้อมูล ข้อเท็จจริงในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.44)

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.50) โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือดูแล เพื่อช่วยให้ตำรวจสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึง ความแตกต่างของเจ้าหน้าที่ตำรวจ แต่ละคนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.55)

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่ากองบังคับการปราบปรามมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมากที่สุด และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญาน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ปรากฏผลดังตารางที่ 36-40

ตารางที่ 36 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ ของกองบังคับการปราบปราม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	3.29	0.65	ปานกลาง	3
2. ความเป็นมืออาชีพ	3.36	0.57	ปานกลาง	1
3. ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน	3.35	0.62	ปานกลาง	2
4. ความเข้มแข็งในการบริหารงาน	3.28	0.61	ปานกลาง	4
	3.32	0.52	ปานกลาง	

จากตารางที่ 36 ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.32) โดยผลสัมฤทธิ์ด้านความเป็นมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) รองลงมาตามลำดับคือด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชน (3.35) ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) และด้านความเข้มแข็งในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.28)

ตารางที่ 37 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์การบริหาร
จัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

การเข้าสู่ประชาคม อาเซียน	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด			
การพัฒนาเครือข่าย								
1. หน่วยงานได้จัดกิจกรรม เพื่อสร้างเครือข่ายใน การป้องกันปราบปราม อาชญากรรมข้ามชาติ	-	37 (12.2%)	136 (44.7%)	119 (39.1%)	12 (3.9%)	3.35	0.74	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีการส่ง เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าร่วม กิจกรรมของหน่วยงาน ภาคีเครือข่ายในการ ป้องกันปราบปราม อาชญากรรมข้ามชาติ	-	46 (15.1%)	155 (51.0%)	88 (28.9%)	15 (4.9%)	3.24	0.76	ปานกลาง
รวม						3.29	0.72	ปานกลาง
การพัฒนาองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ								
3. หน่วยงานได้จัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ตำรวจ มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับ การป้องกันปราบปราม อาชญากรรมข้ามชาติ	-	46 (15.1%)	158 (52.0%)	85 (28.0%)	15 (4.9%)	3.23	0.79	ปานกลาง
4. หน่วยงานได้จัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ตำรวจ มีความรู้เกี่ยวกับการ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน	-	43 (14.1%)	128 (42.1%)	115 (37.8%)	18 (5.9%)	3.36	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 37(ต่อ)

การเข้าสู่ประชาคม อาเซียน	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด			
การพัฒนางานองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ								
5. หน่วยงานได้จัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ตำรวจ ได้รับการพัฒนาทักษะ ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร ในภารกิจของตำรวจ	-	37 (12.2%)	152 (50.0%)	100 (32.9%)	15 (4.9%)	3.31	0.74	ปานกลาง
รวม						3.26	0.75	ปานกลาง
รวมด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน						3.29	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 37 ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการพัฒนาเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างเครือข่ายในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.35)

2. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการพัฒนางานองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.26) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ตำรวจ มีความรู้เกี่ยวกับการ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.36)

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสรุปได้ว่า กองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการพัฒนาเครือข่ายมากที่สุด และกองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านการพัฒนางานองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจน้อยที่สุด

ตารางที่ 38 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์การบริหาร
จัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเป็นมืออาชีพ

ความเป็นมืออาชีพ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การพัฒนาเครือข่าย								
1. หน่วยงานมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคล เป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน	-	38 (12.5%)	158 (52.0%)	96 (31.6%)	12 (3.9%)	3.27	0.72	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีด้านการสืบสวนที่สอดคล้องกับภารกิจที่มอบหมาย	-	61 (20.1%)	141 (46.4%)	90 (29.6%)	12 (3.9%)	3.17	0.79	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่สำคัญได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	-	49 (16.1%)	162 (53.3%)	78 (25.7%)	15 (4.9%)	3.19	0.75	ปานกลาง
รวม						3.21	0.71	ปานกลาง
การพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจ								
4. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงาน	-	29 (9.5%)	136 (44.7%)	118 (38.8%)	21 (6.9%)	3.43	0.76	มาก
5. หน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อทดสอบสมรรถภาพร่างกายของเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นประจำทุกปีงบประมาณ	-	18 (5.9%)	153 (50.3%)	121 (39.8%)	12 (3.9%)	3.42	0.66	มาก

ตารางที่ 38(ต่อ)

ความเป็นมืออาชีพ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจ								
6. หน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มทักษะการพูดของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อที่ชุมชนเพื่อสร้างงานมวลชนสัมพันธ์	-	26 (8.6%)	142 (46.7%)	112 (36.8%)	24 (7.9%)	3.44	0.76	มาก
7. หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ	-	32 (10.5%)	136 (44.7%)	111 (36.5%)	25 (8.2%)	3.42	0.78	มาก
8. หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ และภารกิจถวายความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ	-	21 (6.9%)	126 (41.4%)	130 (42.8%)	27 (8.9%)	3.54	0.75	มาก
รวม						3.45	0.65	มาก
รวมด้านความเป็นมืออาชีพ						3.36	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 38 ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเป็นมืออาชีพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพด้านการพัฒนาเครื่องมือการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.21) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการพัฒนาฐานข้อมูลบุคคลเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.27)

2. ความเป็นมืออาชีพด้านการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.45) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ และภารกิจถวายความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก (3.54)

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเป็นมืออาชีพสรุปได้ว่า กองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในความเป็นมืออาชีพด้านการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจมากที่สุด และกองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในความเป็นมืออาชีพด้านการพัฒนาเครื่องมือการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตารางที่ 39 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชน

	ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน									
1.	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้ประชาชนร่วมเฝ้าระวังเพื่อความปลอดภัยในชุมชน	-	48 (15.8%)	141 (46.4%)	91 (29.9%)	24 (7.9%)	3.30	0.82	ปานกลาง
2.	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้ประชาชนร่วมแจ้งเตือนภัยและเบาะแสอาชญากรรมผ่านมือถือและ Internet	-	54 (17.8%)	114 (37.5%)	121 (39.8%)	15 (4.9%)	3.32	0.82	ปานกลาง
รวม							3.31	0.82	ปานกลาง
การเผยแพร่ข่าวสารให้แก่ประชาชน									
3.	หน่วยงานมีการเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงานสู่ประชาชน	-	45 (14.8%)	128 (42.1%)	113 (37.2%)	18 (5.9%)	3.34	0.80	ปานกลาง
4.	หน่วยงานมีการเผยแพร่แนวคิดตำรวจผู้รับใช้ชุมชนตามช่องทางต่างๆอย่างต่อเนื่อง	-	39 (12.8%)	131 (43.1%)	113 (37.2%)	21 (6.9%)	3.38	0.79	ปานกลาง
รวม							3.36	0.79	ปานกลาง

ตารางที่ 39(ต่อ)

	ตัวกรองผู้รับใช้ชุมชน	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การปรับทัศนคติในการปฏิบัติงาน									
5.	หน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังภัยในการทำงาน	-	27 (8.9%)	152 (50.0%)	104 (34.2%)	21 (6.9%)	3.39	0.74	ปานกลาง
6.	หน่วยงานได้ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าเยี่ยมในชุมชน/พื้นที่เฝ้าระวัง	-	37 (12.2%)	133 (43.8%)	119 (39.1%)	15 (4.9%)	3.37	0.75	ปานกลาง
7.	หน่วยงานได้ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประชาชนในชุมชนด้วยการให้ความรู้ในการป้องกันตัวเองจากอาชญากรรม	-	34 (11.2%)	133 (43.8%)	122 (40.1%)	15 (4.9%)	3.39	0.75	ปานกลาง
รวม							3.38	0.74	ปานกลาง
รวมด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชน							3.35	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 39 ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.35) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตำรวจผู้รับใช้ชุมชนด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.31) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการส่งเสริมให้ประชาชนร่วมแจ้งเตือนภัยและเบาะแสอาชญากรรมผ่านมือถือ และ Internet มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.32)

2. ดำรงผู้รับใช้ชุมชนด้านการเผยแพร่ข่าวสารให้แก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.36) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการเผยแพร่แนวคิดดำรงผู้รับใช้ชุมชนตามช่องทางต่างๆอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.38)

3. ดำรงผู้รับใช้ชุมชนด้านการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.38) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อให้เจ้าหน้าที่ดำรงได้สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังภัยในการทำงานและหน่วยงานได้ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ดำรงดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประชาชนในชุมชนด้วยการให้ความรู้ในการป้องกันตัวเองจากอาชญากรรมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.39)

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านดำรงผู้รับใช้ชุมชนสรุปได้ว่า กองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในการเป็นดำรงผู้รับใช้ชุมชนด้านการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานมากที่สุด และกองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในการเป็นดำรงผู้รับใช้ชุมชนด้านการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนน้อยที่สุด

ตารางที่ 40 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ
ของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน

	ความเข้มแข็ง ในการบริหารงาน	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด			
การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน									
1.	หน่วยงานมีการจัดทำ/ปรับปรุงสถิติอาชญากรรมให้เป็นปัจจุบัน เพื่อประกอบการวางแผนปฏิบัติงาน	-	36 (11.8%)	146 (48.0%)	110 (36.2%)	12 (3.9%)	3.32	0.73	ปานกลาง
2.	หน่วยงานมีการจัดทำองค์ความรู้ของตำรวจที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	-	30 (9.9%)	133 (43.8%)	120 (39.5%)	21 (6.9%)	3.43	0.76	มาก
รวม							3.37	0.74	ปานกลาง
การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ									
3.	หน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่ตำรวจดีเด่น	-	30 (9.9%)	160 (52.6%)	102 (33.6%)	12 (3.9%)	3.32	0.70	ปานกลาง
4.	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาภายใน	-	60 (19.7%)	137 (45.1%)	98 (32.2%)	9 (3.0%)	3.18	0.78	ปานกลาง
5.	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการสำหรับครอบครัวของตำรวจ	-	57 (18.8%)	37 (45.1%)	98 (32.2%)	12 (3.9%)	3.21	0.79	ปานกลาง

ตารางที่ 40(ต่อ)

	ความเข้มแข็ง ในการบริหารงาน	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ									
6.	หน่วยงานได้จัดกิจกรรมการตรวจสอบสภาพและทัศนคติประจำปี	-	46 (15.1%)	149 (49.0%)	94 (30.9%)	15 (4.9%)	3.26	0.77	ปานกลาง
7.	หน่วยงานมีการพัฒนามาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การลดขั้นตอน การปรับปรุงกฎระเบียบ การลดการใช้เอกสารที่ไม่สำคัญ เพื่อประกอบการดำเนินงาน	-	49 (16.1%)	130 (42.8%)	110 (36.2%)	15 (4.9%)	3.30	0.79	ปานกลาง
รวม							3.25	0.77	ปานกลาง
รวมด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน							3.28	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 40 ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.28) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเข้มแข็งในการบริหารงานด้านการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.37) โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการจัดทำองค์ความรู้ของตำรวจที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก (3.43)

2. ความเข้มแข็งในการบริหารงานด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.25) โดยมีเรื่องหน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่ตำรวจดีเด่น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.32)

ผลการศึกษาผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน สรุปได้ว่า กองบังคับการปราบปราม มีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจมากที่สุด และกองบังคับการปราบปราม

มีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานการสร้างความเข้มแข็งด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่
ตำรายน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหาร จัดการกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับ
ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

	OC	OR	RM	GG	TL	FO	RBM	AC	PRO	CP	MS
OC	1	.663	.452	.520	.753	.923	.820	.700	.734	.671	.717
OR		1	.831	.802	.603	.912	.696	.616	.591	.609	.576
RM			1	.880	.683	.825	.736	.608	.684	.620	.620
GG				1	.494	.724	.499	.410	.432	.482	.391
TL					1	.900	.795	.689	.680	.660	.696
FO						1	.828	.708	.728	.709	.701
RBM							1	.869	.861	.848	.860
AC								1	.709	.580	.684
PRO									1	.669	.603
CP										1	.666
MS											1

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 41 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างFOกับRBMมีความสัมพันธ์กันในทางบวก
(0.828) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างFOทั้ง 5
ตัวแปร (OC, OR, RM, GG และTL) กับRBMจะพบว่า OCมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ RBM สูง
ที่สุด (0.820) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. OC มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ RBM ในระดับสูง (0.820) ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า
วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการ
ปราบปราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. OR มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ RBM ในระดับสูง (0.696) ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า
ลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการ
ปราบปราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. RM มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ RBM ในระดับสูง (0.736) ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า ทรัพยากรการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. GG มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ RBM ในระดับปานกลาง (0.499) ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. TL มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ RBM ในระดับสูง (0.795) ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมการทำนายของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมการทำนายของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	T	p-values
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.360	0.072	0.356	5.021*	0.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.252	0.045	0.259	5.629*	0.000
ทรัพยากรการบริหาร (RM)	0.300	0.063	0.304	4.761*	0.000
(Constant)	0.269	0.110	-	2.690	0.008
R = 0.852		R ² = 0.725		F = 263.818	

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 42 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบ

$$RBM = 0.296 + 0.360(OC) + 0.252(TL) + 0.300(RM)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(RBM) = 0.356 Z(OC) + 0.259 Z(TL) + 0.304 Z(RM)$$

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติไปวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.331	0.115	0.265	2.865*	0.000
ทรัพยากรการบริหาร (RM)	0.421	0.101	0.347	4.157*	0.004
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.206	0.072	0.172	2.856*	0.005
(Constant)	0.212	0.177	-	0.683	0.005
R = 0.729		R ² = 0.532		F = 113.723	

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 43สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$AC = 0.121 + 0.331(OC) + 0.421(RM) + 0.206(TL)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(AC) = 0.265 Z(OC) + 0.347 Z(RM) + 0.172 Z(TL)$$

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเป็นมืออาชีพ โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติไปวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.552	0.062	0.505	8.895*	0.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.319	0.060	0.304	5.349*	0.001
(Constant)	0.464	0.145	-	3.204	0.001
R = 0.761 R ² = 0.579 F = 207.023					

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 44 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบ

$$PRO = 0.464 + 0.552(OC) + 0.319(TL)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(PRO) = 0.505 Z(OC) + 0.304 Z(TL)$$

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านตำรวจผู้รับใช้ชุมชน โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติไปวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.205	0.115	0.170	1.772*	0.007
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.249	0.072	0.215	3.453*	0.001
ทรัพยากรการบริหาร (RM)	0.343	0.100	0.293	3.442	0.001
หลักธรรมาภิบาล (GG)	0.193	0.060	0.155	3.227*	0.001
(Constant)	0.332	0.201	-	0.166	0.009
R = 0.718 R ² = 0.516 F = 79.544					

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 45 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$CP = 0.332 + 0.205(OC) + 0.249(TL) + 0.343(RM) + 0.193(GG)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(CP) = 0.170 Z(OC) + 0.215 Z(TL) + 0.293 Z(RM) + 0.155Z(GG)$$

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้านความเข้มแข็งในการบริหารงาน โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติไปวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	0.401	0.106	0.344	3.772*	0.000
ทรัพยากรการบริหาร (RM)	0.313	0.093	0.276	3.351*	0.001
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.193	0.066	0.173	2.915*	0.004
(Constant)	0.281	0.163	-	1.727	0.005
R = 0.739 R ² = 0.546 F = 120.137					

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 46สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$MS = 0.281 + 0.401(OC) + 0.313(RM) + 0.193(TL)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(MS) = 0.344 Z(OC) + 0.276 Z(RM) + 0.173 Z(TL)$$

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า สมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมการทำนายของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกับปัจจัยที่ผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) มีความสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม ด้วยค่า Pearson Product Moment Correlation Coefficient ที่ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในลำดับแรก

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานตามที่ตั้งไว้

2. สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานตามที่ตั้งไว้

3. สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานตามที่ตั้งไว้ และปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามมีความสอดคล้องกับสมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ

4. สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 กำหนดไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาลที่ขาดความต่อเนื่องในทางปฏิบัติ รวมถึงขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย โดยผลการวิจัยพบว่าแนวทางการปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปรามได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวคิดการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่มาสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ต่อเนื่องและยั่งยืน แต่ปัญหาที่พบคือการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารของกองบังคับการปราบปรามที่ไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์การ จึงทำให้การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การขาดความต่อเนื่อง รวมถึงทรัพยากรการบริหารไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เช่น จำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ รวมถึงหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการ และขาดความทันสมัย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับผู้กำหนดนโยบาย คือ พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีนฤนาถ ผู้บังคับการปราบปราม เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ช่วงเวลา 13.00 น. ถึง 15.00 น. ณ ห้องทำงานผู้บังคับการปราบปราม กองบังคับการปราบปราม

2. ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (1) พันตำรวจโท คำรงค์สิทธิ์ โมราฤทธิ์ รองผู้กำกับการ 4 กองบังคับการปราบปราม (2) พันตำรวจโท จอม สิงห์น้อย สารวัตร กองกำกับการ 1 กองบังคับการปราบปราม (3) พันตำรวจโท ณิชฐพงษ์ ตรงเที่ยง รองผู้กำกับการ 3 กองบังคับการปราบปรามและ (4) ร้อยตำรวจเอก ณรงค์ชัย เอกฉันท นายเวรผู้บังคับการปราบปราม โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มย่อย ในวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ช่วงเวลา 10.00 น. ถึง 15.00 น. ณ ห้องประชุมกองบังคับการปราบปราม สำหรับ (5) พันตำรวจโท เดชา ศรีชัย รองผู้กำกับการ ฝ่ายอำนวยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ช่วงเวลา 13.00 น. ถึง 15.00 น. ณ ห้องทำงานรองผู้กำกับการ

3. เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย (1) คาบตำรวจ วิรัตน์ มากมิตรพิศ ผู้บังคับหมู่ กองกำกับการ 1 (2) คาบตำรวจหญิง จุริย์ สังข์ทอง ผู้บังคับหมู่ กองกำกับการ 1 (3) ร้อยตำรวจตรี พรต เพิกแสง รองสารวัตร กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ (4) คาบตำรวจ วิษณุ พ่วงประจง ผู้บังคับหมู่ กองกำกับการ 1 (5) คาบตำรวจ มนต์ รัตนกุล ผู้บังคับหมู่ กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ (6) คาบตำรวจ พัชรภารุจ สุคนธร ผู้บังคับหมู่ กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ (7) ร้อยตำรวจตรี วิชัย หุ่มวิสัย รองสารวัตร กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ และ (8) ร้อยตำรวจตรี บัญชา หอมแสง รองสารวัตร กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มย่อย ในวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ช่วงเวลา 10.00 น. ถึง 15.00 น. ณ ห้องประชุม ศูนย์ปฏิบัติการกองบังคับการปราบปราม (ศปก. บก.ป.)

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีดังนี้

1. ในการปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปรามที่ผ่านมา จะพบว่าปัจจัยแต่ละด้านจะมีผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายในการปฏิบัติแตกต่างกัน ขอให้ท่านอธิบายถึงปัจจัยแต่ละด้านคือ (1) วัฒนธรรมองค์กร (2) ลักษณะขององค์กร (3) ทรัพยากรการบริหาร (4) หลักธรรมาภิบาล (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวถึงคุณลักษณะสาระสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน รวมถึงแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาในแต่ละปัจจัยที่กล่าวถึงในแต่ละด้าน

2. ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในปัจจุบันมีลักษณะเช่นไร และมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดอย่างไรบ้าง

ผลการศึกษาในแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ

1.1 ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ปัจจุบันกองบังคับการปราบปรามได้ปลูกฝังแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ โดยเชื่อว่าเมื่อโลกเปลี่ยนไปสภาพแวดล้อมทางสังคมย่อมเปลี่ยนแปลงตาม ดังนั้น การบริหารจัดการภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จย่อมต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการตามไปด้วย การเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ จากผู้ที่ประสบผลสำเร็จย่อมเป็นเรื่องดีเนื่องจากช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกและไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงาน กองบังคับการปราบปราม ได้ส่งเสริมให้มีการจัดทำองค์ความรู้เกี่ยวกับนำแนวคิด และทฤษฎีการป้องกันอาชญากรรมสมัยใหม่ที่เรียกโดยทั่วไปว่า “5 ทฤษฎี 1 หลักการ” โดยให้จัดทำเป็นกรณีศึกษาด้วยการสรุปและถอดบทเรียนเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการทำงาน ปัญหาอุปสรรค และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อเสนอแนะที่ช่วยทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับได้นำไปใช้ศึกษา และกำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจของตนที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งต้องมีการออกแบบและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสนใจและร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่พบก็คืองบประมาณสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีไม่เพียงพอ เนื่องจากถูกตัดจึงทำให้การดำเนินกิจกรรมไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้วัฒนธรรมองค์การประสบผลสำเร็จคือ ทัศนคติของผู้บริหารที่ต้องมองการณ์ไกล และเห็นถึงผลประโยชน์ขององค์การจะได้รับในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารต้องกล้าเปลี่ยนแปลงจากกรอบแนวคิดเดิมที่มองระยะสั้นที่มุ่งเพียงให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้มาเป็นการมองระยะยาว และต้องมีการวางตัวผู้สืบทอดแนวคิด และแสวงหาแนวร่วมที่จะขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างานได้ให้ความเห็นว่า กองบังคับการปราบปรามให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก โดยผู้บริหารระดับนโยบายได้มีการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อสร้างให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับเป็นนักเรียนรู และแสวงหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ กองบังคับการปราบปรามได้นำแนวคิด และทฤษฎีการป้องกันอาชญากรรมสมัยใหม่ที่เรียกโดยทั่วไปว่า “5 ทฤษฎี 1 หลักการ” เข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย (1) ทฤษฎีบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement Approach) เพื่อบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มแข็งในการจับกุมผู้กระทำความผิดมาลงโทษและป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างมีประสิทธิภาพ (2) ทฤษฎีตำรวจชุมชนสัมพันธ์ (Police

Community Relations) เพื่อสร้างเครือข่ายในชุมชน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้ง และเพิ่มช่องทางการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจกับประชาชน และกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีต่อประชาชน และสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนในลักษณะที่จะเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม (3) ทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชน (Community Policing) เพื่อสร้างความไว้วางใจโดยมองว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นมิตร และมีหน้าที่เป็นผู้ให้บริการแก่คนในชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือจากประชาชนในชุมชนในลักษณะของหุ้นส่วนในการยกระดับความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน (4) ทฤษฎีป้องกันอาชญากรรมโดยสภาพแวดล้อม (Crime Prevention Through Environmental Design) เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นนักวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยเน้นการมองภาพรวม และการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมของชุมชน (5) ทฤษฎีหน้าต่างแตก (Broken Windows Theory) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้น และไม่นิ่งเฉยต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดปัญหาลูกกลมขึ้นในอนาคต โดยเมื่อพบปัญหาให้รีบแก้ไขทันทีก่อนที่จะปัญหาเล็กลงจะลุกลามกลายเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งมีลักษณะของการ “ตัดไฟแต่ต้นลม” ในสำนวนไทย ส่วนอีก 1 หลักการคือ หลักการพัฒนาและแก้ปัญหาที่พลิกผันไปตามแนวทางของชุมชน (Community Oriented Policing and Problem Solving) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นนักวิเคราะห์และแก้ปัญหา โดยมีแนวทางปฏิบัติตามความเป็นจริงที่ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งไปที่การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน การลดความรู้สึกลัวหวาดระแวงอาชญากรรม และการจัดการกับปัญหาความเดือดร้อนของชุมชน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับนโยบายโดยท่านผู้บัญชาการ และท่านผู้บังคับการต่างสนับสนุนให้กองบังคับการปราบปรามมีการเปลี่ยนแปลงจากการทำหน้าที่ปราบปรามเป็นหลักมาเป็นการทำหน้าที่ปกป้องและให้บริการเป็นหลัก และเปลี่ยนเป้าหมายจากการจับกุมให้ได้จำนวนมากๆ มาเป็นการลดจำนวนการเกิดอาชญากรรม และมุ่งลดความหวาดระแวงภัยของประชาชน โดยมีการจัดทำโครงการทดลองหลายๆ แห่งที่ส่งตำรวจผู้รับใช้ชุมชนเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ เช่น ชุมชนวัดเชิงหวาย เขตเตาปูน กรุงเทพมหานคร และชุมชนริมคลองมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม เป็นต้น ทั้งนี้ พันตำรวจโท จอม สิงห์น้อย ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การของตำรวจถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงาน และคุณภาพของผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของตำรวจในอนาคตจะต้องส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่วงการตำรวจและประชาชนทั่วไป มีความเชื่อมั่นต่อวิธีการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ”

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปรามมีความเข้มแข็ง และสามารถขับเคลื่อนแนวคิดดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้น และระยะยาวว่าต้องประกอบด้วย (1) การปรับเปลี่ยนวิถีคิดของเจ้าหน้าที่

ตำรวจทุกระดับในการทำงานให้ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่พิสูจน์ได้ และแนวคิดทางวิชาการมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานสำหรับทีมงาน (2) เสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจยุคใหม่ให้แพร่หลาย และทั่วถึง (3) การสร้างกรณีศึกษา หรือต้นแบบในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสร้างต้นแบบที่มีวิธีการทำงานตามหลักการตำรวจสมัยใหม่ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ (4) ผู้บริหารระดับนโยบายต้องสร้างอุดมการณ์ร่วมในการทำงานอย่างเข้มข้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งในอนาคต

1.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนพลังที่มีอำนาจในการกดดันให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีวิถีการประพฤติปฏิบัติตนเหมือนๆ กันกับคนอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องทัศนคติต่อหน้าที่ และอุดมการณ์ในการทำงาน โดยวัฒนธรรมองค์การแบบตำรวจจะมาจาก (1) การฝึกอบรมในสมัยที่เป็นนักเรียนตำรวจ (2) ผู้ร่วมงานในหน่วยงานที่ได้บรรจุทำงาน และ (3) ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเสมือนเบ้าหลอมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีมุมมองและวิถีคิดคล้ายๆ กัน สำหรับในปัจจุบันกองบังคับการปราบปรามมีการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานของตำรวจสมัยใหม่ โดยท่านผู้บัญชาการ และท่านผู้บังคับการที่ได้มีแนวคิดและนโยบายในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การตำรวจมีความชัดเจนในหลักการ เป็นไปได้โดยง่ายในทางปฏิบัติ และมีความต่อเนื่องจนเป็นรูปธรรม ซึ่งร้อยตำรวจตรี พรต เพิกแสง ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างน่าสนใจว่า “วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองบังคับการปราบปราม และสร้างความสำเร็จในการทำงานตามภารกิจได้อย่างมีคุณภาพทั้งในวันนี้ และอนาคตข้างหน้า ดังนั้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะต้องสร้างค่านิยม และอุดมการณ์ตำรวจที่ถูกต้องให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง”

ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการสร้างวัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปรามในยุคสมัยที่ผ่านมาคือ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูงที่มีแนวคิดแตกต่างกัน ซึ่งต่างคนต่างอยากจะทำรูปแบบขององค์การในอุดมคติของตน โดยใช้ฐานคิดจากที่ทำงานเดิม และหลักการทางทฤษฎีที่ขาดความสอดคล้องกับบริบท และลักษณะภารกิจของกองบังคับการปราบปราม และเมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงก็มักจะมีการมอบนโยบาย และแนวทาง การทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม จึงทำให้การสร้างวัฒนธรรมองค์การไม่ได้รับความสำคัญและขาดความต่อเนื่องสำหรับแนวทางที่เหมาะสมกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเห็นว่า ในปัจจุบันกองบังคับการปราบปรามได้มีการปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ในการทำงานให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการผลักดันให้ผู้บริหารเหล่านั้นได้มีโอกาสเติบโต และเจริญก้าวหน้าในสายงานของตน ซึ่งถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปรามอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปราม หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมที่ก่อให้เกิดอุดมการณ์ร่วมของพฤติกรรมกรปฏิบัติตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับ ซึ่งทำให้

ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ และนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกองบังคับการปราบปรามในระยะยาว โดยในปัจจุบันกองบังคับการปราบปรามเน้นในเรื่องของการทำงานเป็นทีม รวมถึงมีการสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจเพื่อช่วยให้การทำงาน มีคุณภาพสูงขึ้น

ผลการศึกษาค้นคว้าชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างวัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปรามให้มีความเข้มแข็งคือ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปราม และการขาดความต่อเนื่องในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการไทยที่เน้นระบบอุปถัมภ์ และดำเนินงานตามสั่งการให้จบภารกิจ โดยไม่ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องและผลกระทบในอนาคต สำหรับปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์การของกองบังคับการปราบปรามมีความเข้มแข็ง และขับเคลื่อนแนวทางการปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องทั่วถึงทั้งองค์การคือ (1) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (2) การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นนักเรียนรูตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) การสร้างทีมงานต้นแบบเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง และ (4) การสร้างค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมอย่างต่อเนื่อง

2. ลักษณะขององค์การ

2.1 ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ความเห็นว่า โครงสร้างองค์การของตำรวจมีความชัดเจนอยู่แล้วในแต่ละระดับว่ามีหน้าที่อะไร มีขอบเขตอำนาจแค่ไหน สิ่งสำคัญคือ การจัดเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีศักยภาพเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่มาดำรงตำแหน่งในจุดนั้น เพื่อช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในอนาคตเมื่อมีการเปิดเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กองบังคับการปราบปรามจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีทักษะด้านภาษา และการทำงานแบบเครือข่ายเพื่อประสานข้ามระหว่างประเทศเพื่อทำงานร่วมกับตำรวจในต่างประเทศ ซึ่งการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถทำงานเป็นทีม และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นเพื่อทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ทั้งนี้ กองบังคับการปราบปรามได้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อให้เกิดการตื่นตัว และสามารถใช้ความรู้ดังกล่าวเพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี จึงสรุปได้ว่าความสามารถในการปรับตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับทีมงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กองบังคับการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

2.2 กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างานได้ให้ความเห็นว่า องค์การตำรวจสมัยใหม่ต้องมีประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าประสิทธิภาพตามตัวชี้วัด และนโยบาย ดังนั้น กองบังคับการปราบปรามต้องมีคุณสมบัติในการปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น และไม่ยึดติดกับกรอบของอำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียว การทำงานปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่ไม่ใช่ทำเพียงแค่ระดมกำลังเจ้าหน้าที่

ตำรวจเข้าไปลุยจับกุมผู้กระทำความผิดแล้วจบภารกิจ แต่กองบังคับการปราบปรามต้องมีการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับยุทธวิธีในการทำงานให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงมีวิธีการที่เป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ พันตำรวจโท ดำรงสิทธิ์ โมราฤทธิ์ ได้ให้ความเห็นว่า “กองบังคับการปราบปรามได้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจยุคใหม่แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการทั้งที่เป็นแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ” ซึ่งกองบังคับการปราบปรามได้สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้มีการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเช่น การใช้ระบบสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล การสื่อสารผ่านโปรแกรมไลน์ เป็นต้นซึ่งแนวทางดังกล่าวไม่มีผลกระทบหรือขัดกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในเชิง โครงสร้าง จึงทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะของทีมงานให้มีศักยภาพสูงขึ้นโดยรวมอีกด้วย

สำหรับปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กองบังคับการปราบปรามมีลักษณะขององค์การที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบายได้อย่างเหมาะสมคือ การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพสูงในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการใช้พลังของทีมงานเข้ามาเสริมสร้างจุดแข็งในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพันตำรวจโท ฌฐพงศ์ ตรงเที่ยง ได้เน้นย้ำว่า “การปรับตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในระยะยาว”

2.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ได้ให้ความเห็นว่า กองบังคับการปราบปรามต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของภารกิจ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องเปิดกว้างทางความคิด และเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในโลกยุคปัจจุบัน สภาพสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปไว้มาก เพราะเทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด จึงส่งผลให้โจรผู้ร้ายคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการกระทำความผิดได้อย่างลึกลับมากกว่าเดิม ซึ่งทำให้ตำรวจมักจะปรับตัวตามไม่ทัน โดยร้อยตำรวจตรี วิชัย หรัมวิสัย ได้กล่าวว่า “ปัญหาการปรับตัวไม่ทันของตำรวจมีสาเหตุมาจาก (1) ศักยภาพส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งบางคนมีอายุมาก เรียนรู้ได้ช้า บางคนเน้นการพึ่งคำสั่งเพื่อบุกโจมตีแบบคอมมานโด จึงทำให้ขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ (2) ทักษะคติในการทำงานแบบเดิมๆ ที่ตำรวจยุคเก่ามักมองว่า ตำรวจคือผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และโลกต้องหมุนตามเรา (3) กฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และ (4) เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่นำมาใช้งานขาดความเหมาะสมกับลักษณะของภารกิจ” ดังนั้น แนวทางการแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมคือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิสัยทัศน์และกล้าเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ล้าสมัย เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานในโลกยุคปัจจุบัน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีความเห็นสอดคล้องกันว่า กองบังคับการปราบปราม มีทีมงานที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง ดังนั้น การบูรณาการทีมงานแบบ

ไม่เป็นทางการจึงน่าจะช่วยให้การทำงานมีคุณภาพสูงขึ้น และควรมีการประสานงานกับเครือข่ายภายนอกเพื่อช่วยขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรของกองบังคับการปราบปรามหมายถึง การจัดรูปแบบและโครงสร้าง รวมถึงระเบียบปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดได้ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น กองบังคับการปราบปรามต้องสามารถปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่น และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์กรของกองบังคับการปราบปรามคือ การขาดความยืดหยุ่นของโครงสร้างการทำงาน และกฎระเบียบที่เน้นบังคับให้ปฏิบัติตาม ซึ่งไม่สอดคล้องและรองรับกับภารกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา สำหรับปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กองบังคับการปราบปรามสามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายคือ (1) การสร้างทีมงานที่มีศักยภาพสูงสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ (2) การสร้างเครือข่ายภายนอกเพื่อร่วมดำเนินภารกิจในพื้นที่ และ (3) การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ทักษะการบริหาร

3.1 ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ความเห็นว่า ทักษะการบริหารตามหลักคิดทางวิชาการทั้ง 4 M, 6 M และ 7 M นั้น แต่ละตัวมีน้ำหนักไม่เท่ากันในแต่ละองค์กร เช่น หน่วยงานด้านเทคโนโลยีของประเทศ MIS หรือเครื่องมือเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศย่อมมีความสำคัญสูงกว่า M อื่นๆ และสำหรับหน่วยงานใช้กำลังพลในการปราบปรามป้องกันนั้น Man ย่อมมีความสำคัญมากที่สุด กล่าวคือ จำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องมีจำนวนเพียงพอ และมีทักษะสมรรถนะสูงในการดำเนินภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ สำหรับในประเด็นทักษะการบริหารของกองบังคับการปราบปรามในครั้งนี้จะกล่าวถึงเจ้าหน้าที่ตำรวจรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามาสู่หน่วยงาน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ซึ่งเป็นกลุ่มที่เติบโตท่ามกลางโลกยุคเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เป็นกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดี เห็นได้ว่า คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามในอนาคต ทั้งยังเป็นกลุ่มคนที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารของหน่วยงานในอนาคตข้างหน้า ดังนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับคุณลักษณะของคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย เพื่อออกแบบภารกิจให้เหมาะสม และดึงศักยภาพของคนกลุ่มนี้ออกมาให้ได้มากที่สุด สำหรับนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปราม สำหรับปัญหาในด้านทักษะการบริหารนั้นมีด้วยกัน 3 เรื่อง

สำคัญคือ (1) ปัญหาด้านบุคลากรที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และ (2) ปัญหาด้านงบประมาณสำหรับการอบรมเพิ่มศักยภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ และ (3) วิธีการบริหารจัดการตามแนวทางเดิมที่กำหนดโดยหน่วยจัดทำนโยบายมีความล้าสมัย และไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สำหรับแนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นควรต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นลำดับแรก โดยพัฒนาทั้งในด้านศักยภาพ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

3.2 กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งระดับน้ำหนักและความสำคัญของทรัพยากรการบริหารในแต่และภารกิจย่อมมีไม่เท่ากัน โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบริบทแวดล้อมรวมถึงเงื่อนไขที่ถูกกำหนดมาจากระดับนโยบาย กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านทรัพยากรการบริหารในแต่ละประเด็น ดังนี้ (1) ปัญหาความล้าหลังของกฎ ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจขาดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ และผู้กระทำความผิดได้ใช้จุดอ่อนดังกล่าวเป็นช่องทางหลบเลี่ยงเพื่อมิให้ถูกจับกุม (2) ปัญหาด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจ แต่ถูกคาดหวังในระดับสูงว่าจะได้ผลงานที่มีคุณภาพจึงเป็นมูลเหตุที่ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ ที่ได้รับมอบภารกิจจะต้องแสวงหาการสนับสนุนจากแหล่งอื่นๆ (3) ปัญหาด้านบุคลากรขาดศักยภาพในการใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงขาดความใส่ใจต่อการนำหลักการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารงานตำรวจ และมองว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัติมีหน้าที่ดำเนินการติดตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก สำหรับแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าวควรประกอบด้วย (1) ปรับปรุงกฎ ระเบียบข้อบังคับในการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อสร้างความคล่องตัวให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในทางปฏิบัติ รวมถึงผู้บริหารต้องร่วมมือในการแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้นหากมีการปฏิบัติที่ผิดระเบียบโดยไม่เจตนา (2) ประสานงานกับหน่วยงาน/องค์กร และเครือข่ายที่มีศักยภาพสูงในการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และ (3) พัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจในแต่ละทีมงานให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้นในแต่ละด้านโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับภารกิจ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงระบบ การนำหลักการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารงานตำรวจ เป็นต้น รวมถึงจะต้องมีการวางตำแหน่งคนให้เหมาะสมกับลักษณะของงานอีกด้วย ทั้งนี้ พันตำรวจโท เดชา ศรีชัย ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจและกองบังคับการปราบปรามต้องทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีทัศนคติที่ดีต่อภารกิจ และเป็นนักเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

3.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ได้ให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันกองบังคับการปราบปรามได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน และเทคโนโลยีในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับแนวคิดในการทำงานเรื่องตำรวจผู้รับใช้ชุมชนที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจ

ซึ่งสิ่งที่มองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนคือ การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งช่วยให้การทำงานใช้เวลาน้อยลง และมีความถูกต้องเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงได้มีความพยายามจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่นำมาใช้อย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ตำรวจมีจำนวนมากและมีงบประมาณในการจัดอบรมไม่มากนัก จึงทำให้การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจทำได้ไม่ทั่วถึง และต่อเนื่อง โดยดาบตำรวจ สมบุญ บุญมาก ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกิจกรรมการอบรมแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยต้องวางแผนให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและต่อยอดทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น” สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเกิดกับเจ้าหน้าที่ตำรวจรุ่นเก่าๆ ที่อายุมาก และไม่ได้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จึงทำให้กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจดังกล่าวมีลักษณะอาการหมดไฟ และขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า ทรัพยากรการบริหารของกองบังคับการปราบปรามหมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ช่วยให้กองบังคับการปราบปรามสามารถดำเนินการตามภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบุคลากรหรือตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากกองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยใช้กำลังในการปฏิบัติงาน และรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น กองบังคับการต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับให้มีศักยภาพสูงขึ้น และมีทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจ โดยเฉพาะเรื่องการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับด้านเจ้าหน้าที่ตำรวจคือ จำนวนเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่สูงอายุหมดไฟในการทำงาน ได้รับจัดสรรงบประมาณในการอบรมไม่เพียงพอ และหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการ รวมถึงขาดความทันสมัย สำหรับปัจจัยหรือแนวทางที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น ควรประกอบด้วย (1) การจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน (2) การพัฒนาหลักสูตรอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการ และทันสมัย โดยเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) การแสวงหาความร่วมมือโดยประสานผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าร่วมเป็นวิทยากรฝึกอบรม

4. หลักธรรมาภิบาล

4.1 ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลที่แท้จริงของหน่วยงานตำรวจจะน่าเชื่อถือได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญหลายประการ เช่น หลักคุณธรรม และหลักความเสมอภาคในการดำเนินงานจะต้องไม่ขึ้นกับการเมือง เพราะจะทำให้กองบังคับการ

ปราบปรามถูกมองว่าเป็นผู้รับใช้นักการเมืองไม่ใช่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ หลักความโปร่งใสจะได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนก็ต่อเมื่อหน่วยงานตำรวจมีงบประมาณ และทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินนอกระบบ หลักประสิทธิภาพในการให้บริการจะได้รับการยอมรับก็ต่อเมื่อการปรับปรุงระบบงานได้ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งหลักธรรมาภิบาลที่คตินั้นจะขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ของหน่วยงานตำรวจมากกว่าการยึดถือในหลักการเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ กองบังคับการปราบปรามต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเอาจริงเอาจังในทางปฏิบัติ เพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลคือ ภาพลักษณ์ของหน่วยงานตำรวจที่มักถูกอิงกับการเมือง และถูกมองว่าเป็นเครื่องมือของฝ่ายการเมืองเพื่อจัดการกับฝ่ายตรงข้าม ดังนั้น กองบังคับการปราบปรามต้องดำเนินการในแต่ละภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง รวมถึงไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ตายตัว และปรับเปลี่ยนได้ยาก ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจอย่างต่อเนื่อง

4.2 กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ได้ให้ความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิด ที่มีการนำกลับมาใช้ใหม่แบบวนมาเวียนไปในแต่ละหลักการ โดยพันตำรวจโท ดำรงสิทธิ์ โมราฤทธิ์ และร้อยตำรวจเอก ณรงค์ชัย เอกฉันท ได้ให้ความเห็นไว้สอดคล้องกันว่า “หลักธรรมาภิบาลเปรียบเสมือนการทำต้มจืดขี้เหล็กที่ใส่ของดีทุกอย่างลงไปแล้วทำให้เข้ากัน” ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลจึงไม่ใช่ของหลักการที่แปลกใหม่ในการทำงานของหน่วยงานตำรวจ โดยเฉพาะเรื่อง หลักการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยที่ว่า หลักธรรมาภิบาลมีส่วนช่วยทำให้หน่วยงานตำรวจมีการเปิดกว้างขึ้นจากเดิม เพราะเจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าใจเรื่องหลักการมีส่วนร่วม ในการทำงานกับเครือข่ายภาคประชาชนเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้การทำงานมีความสะดวกมากขึ้น และส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานในอนาคต นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า ปัญหาสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้คือ มีหลักการจำนวนมากถึง 9 หลักการ แต่โดยทั่วไปเจ้าหน้าที่ตำรวจคุ้นเคยกับหลักธรรมาภิบาล 6 หลักการมากกว่า และยอมรับว่า ไม่สามารถทำได้ครบทุกหลักการ เนื่องจากตัวชี้วัดที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ไม่สอดคล้องกับบริบทของกองบังคับการปราบปราม เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติงานตามหลักการตอบสนองที่พบว่าการจัดทำแผนปฏิบัติไม่ได้มีการนำข้อมูล และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติมักจะนำนโยบายของผู้บริหาร และความต้องการของหน่วยงานที่สำรวจล่วงหน้ามาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน จึงให้ให้กิจกรรมและโครงการที่กำหนดขึ้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ และชุมชนในพื้นที่ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ

และคุณภาพ ดังนั้น กองบังคับการปราบปรามไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่ตายตัว และปรับเปลี่ยนได้ยาก และหากเป็นไปได้ควรมีการนำประเด็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญต่อการทำงานมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวทางให้เหมาะสม และเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ

4.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ได้ให้ความเห็นว่า วงการตำรวจมีการนำหลักการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานมาใช้นานแล้ว เพียงแต่ไม่มีการกล่าวถึงในชื่อของ “หลักธรรมาภิบาล” เช่น การทำงานที่เน้นผลสำเร็จระยะยาว (ประสิทธิผล) การทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายเชิงนโยบาย (ประสิทธิภาพ) การมอบหมายภารกิจให้ทีมงานลงปฏิบัติงานในพื้นที่ (กระจายอำนาจ) การสร้างเครือข่ายหรือแนวร่วมการทำงานในพื้นที่ (การมีส่วนร่วม) การบังคับใช้กฎหมายเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ (นิติธรรม) เป็นต้น จึงทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจคุ้นเคยกับหลักธรรมาภิบาล และดำเนินการเป็นปกติอยู่แล้ว สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยเฉพาะระดับผู้ปฏิบัติ ยังคงขาดทักษะในการเขียนรายงานเพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในพื้นที่ได้ จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางการทำงานของกองบังคับการปราบปรามไม่เห็นถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะไม่มีการระบุไว้ในเอกสารรายงาน และทำให้ถูกมองว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติเกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน จึงไม่มีการนำข้อมูลความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาใช้ในการจัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลของกองบังคับการปราบปรามหมายถึงหลักการสำคัญ ที่นำมาใช้กำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพให้สูงขึ้น นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลจะช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามให้สูงขึ้น รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ หลักธรรมาภิบาลที่สำคัญคือ หลักประสิทธิผล และหลักการกระจายอำนาจ เนื่องจากมีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จในระยะยาวทั้งต่อกองบังคับการปราบปราม และหน่วยงานอื่นๆ รวมถึงเครือข่ายภาคประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียด้วย

ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลคือ ปัญหาภาพลักษณ์ของหน่วยงานที่มีถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนปฏิบัติงาน โดยไม่มีการนำข้อมูล และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลของกองบังคับการปราบปราม ควรประกอบด้วย (1) ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง (2) ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ตายตัว และปรับเปลี่ยนได้ยาก และ (3) มีการนำข้อมูล และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ และแยกแยะให้ตรงประเด็น เพื่อกำหนดแนวทางได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.1 ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ความเห็นว่า สำหรับสังคมไทยผู้นำของหน่วยงานตำรวจมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าหรือการล่มสลายขององค์กร เพราะคนในสังคมไทยมีลักษณะ “เชื่อผู้นำ” มากกว่าที่จะการคิดวิเคราะห์เอง โดยเฉพาะในสังคมตำรวจทหารที่ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาด ทำให้ผู้นำตำรวจต้องมีภาวะผู้นำในระดับสูงเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับสั่งการให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ภาวะผู้นำตำรวจในแต่ละระดับควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับสารวัตร ประกอบด้วย (1) มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ โดยผู้นำระดับสารวัตรต้องมีจิตใจที่เมตตา รู้จักให้อภัย และมีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง (2) สามารถประสานงานได้อย่างคล่องตัว เพื่อแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการผลักดันภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ และ (3) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ทีมงาน และเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับผู้กำกับการ ประกอบด้วย (1) มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (2) มีมนุษยธรรม โดยมีความเมตตา สั่งสอนในสิ่งที่ดีงาม และรู้จักให้อภัยต่อข้อผิดพลาดของลูกน้อง (3) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งในเชิงประมาณและเชิงคุณภาพตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน (4) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น และผลักดันภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ (5) มีศักยภาพในการประสานงาน และเชื่อมโยงเครือข่ายให้เข้าร่วมภารกิจ และ (6) มีความสามารถในการมองภาพองค์กรรวมขององค์กร เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง

ทั้งนี้ กองบังคับการปราบปรามจะต้องมีการวางแผนอย่างครอบคลุมทั้งระบบเพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่สำหรับการรับช่วงต่อในการบริหารจัดการองค์กรตำรวจสมัยใหม่ ทั้งในแง่ของแนวคิด หลักการ และวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง และเกิดการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

5.2 กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างานได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำในวงการตำรวจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับการตำรวจตั้งแต่ระดับตำรวจชั้นประทวน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิธีการฝึกอบรมตอนเป็นนักเรียนตำรวจก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการตำรวจในหน่วยงานต่างๆ และเมื่อทำงานแล้วก็จะถูกวัฒนธรรมองค์กรตำรวจหล่อหลอมวิธีคิด พฤติกรรมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีวัฒนธรรมการทำงานแบบเชื่อผู้นำ จึงกล่าวได้ว่าหน่วยงานตำรวจเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้นำในระดับสูง โดยผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่คิด ตัดสินใจ และสั่งการให้ทำ ซึ่งผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ดำเนินการตามเท่านั้น กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำในแต่ละระดับของกองบังคับการปราบปรามไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับสารวัตร ซึ่งเป็นผู้นำระดับต้นของหน่วยงานตำรวจ โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ในฐานะผู้นำหน่วย จึงต้องมีข้อมูลที่รู้ลึก รู้จริงเกี่ยวกับพื้นที่นั้น

ซึ่งพันตำรวจโท จอม สิงห์น้อย ได้เสนอคุณลักษณะสำคัญของผู้นำหน่วยระดับสารวัตรไว้ว่า “ต้องปากจู้ หูกาง ตาโต และโง่เป็น” ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะดังกล่าวว่า (1) ปากจู้ หมายถึง การพูดให้น้อยแต่กระทำให้มาก และในทางกลับกันหากพูดมากแต่ทำน้อยจะหมายถึงผู้นำที่ขี้โม้อวดนั่นเอง (2) หูกาง หมายถึง การรับฟังข้อมูลรอบทิศจากคนรอบข้าง เพื่อนำมาถั่นกรองก่อนตัดสินใจ (3) ตาโต หมายถึง การรู้จักมองไปข้างหน้าเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายตามภารกิจที่กำหนด และ (4) โง่เป็น หมายถึง การแกล้งทำเป็นไม่เรื่องในบางเรื่องโดยผู้นำที่ดี ไม่จำเป็นต้องแสดงความฉลาดทุกเรื่อง เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำระดับสารวัตรต้องรู้จัก รู้จริง และทำมากกว่าพูด รวมถึงช่วยเหลือให้การทำงานมีความสะดวก ง่ายในทางปฏิบัติ

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับผู้กำกับฯ ซึ่งเป็นผู้นำระดับกลางที่จะเติบโตขึ้นเป็นผู้นำหลักของหน่วยงานในอนาคต ดังนั้น ผู้นำหน่วยในระดับนี้ต้องสามารถบริหารงานให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด และให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติในลักษณะของการสร้างขวัญกำลังใจให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน ซึ่งในบางครั้งเมื่อเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติทำงานผิดพลาดในลักษณะที่ไม่ก่อความเสียหายให้แก่หน่วยงานมากนัก ผู้นำก็ควรจะต้องโง่เป็น ให้อภัย และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องโดยไว นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยมองถึงผลสำเร็จขององค์กรในระยะยาวมากกว่ามองแต่เพียงความถูกต้องในการทำงานเพียงอย่างเดียว กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำระดับผู้กำกับฯ ต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และจงใจคนเป็น เพื่อสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับผู้บังคับการ ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดของกองบังคับการปราบปราม ควรมีสักยภาพสูงมากในหลายด้านทั้งในหน้าที่การงาน และคุณภาพชีวิตส่วนตัว อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ (1) มีศักยภาพสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้เชื่อมโยงกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา รวมถึงสามารถขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นไปได้อย่างจริงจังในทางปฏิบัติ (2) มีศักยภาพสูงในการเชื่อมโยงนโยบายจากผู้บริหารลงมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) มีศักยภาพสูงในการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ (4) มีศักยภาพสูงในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยผู้นำต้องมีการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในชีวิตการทำงาน และการใช้ชีวิตส่วนตัว กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำระดับผู้บังคับการต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน สามารถเชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ดี มีทักษะในการสื่อสาร และมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ

กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงแนวทางที่จะช่วยสร้าง และพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำของกองบังคับการปราบปรามไว้ดังนี้ (1) ส่งเสริมให้ผู้นำตำรวจทุกระดับของกองบังคับการปราบปรามได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะนำตำรวจยุคใหม่ แนวคิดทางการบริหารจัดการองค์กร

ตำรวจสมัยใหม่ ตลอดจนหลักการตำรวจสมัยใหม่ 5 ทฤษฎี 1 หลักการอย่างต่อเนื่อง (2) ส่งเสริมให้ผู้บังคับการตำรวจทุกระดับของกองบังคับการปราบปรามได้มีการจัดทำกรณีศึกษาที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับแนวคิดภาวะนำตำรวจยุคใหม่ การบริหารจัดการองค์การตำรวจสมัยใหม่ และหลักการตำรวจสมัยใหม่ 5 ทฤษฎี 1 หลักการ เพื่อสร้างผลึกองค์ความรู้ในทางปฏิบัติ ตลอดจนมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าวไปสู่ทีมงานทุกระดับ (3) ปลุกฝังทัศนคติการทำงานตามหลักการดังกล่าวเช่น การบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายในชุมชน การสร้างหุ้นส่วนเพื่อยกระดับความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน การมองภาพรวม และการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของชุมชน การแก้ไขปัญหาก่อนลุกลามกลายเป็นเรื่องใหญ่ การกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และเหมาะสมกับภารกิจ เป็นต้น เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้มีแนวคิดและพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันในอนาคต

5.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ได้ให้ความเห็นว่า ในหน่วยงานตำรวจทุกระดับผู้บังคับบัญชาถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อวิถีคิดและแนวทางการทำงานมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันผู้บังคับบัญชาทุกระดับของกองบังคับการปราบปรามมีแนวคิดในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ มีการอ้างอิงหลักทฤษฎีทางวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจยุคใหม่เข้ามาใช้เป็นแนวทางในการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานคือ ท่านผู้บังคับการที่ให้ความสำคัญกับหลักคิดตรงนี้มาก และมีการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารทุกระดับทั้งในรูปแบบของเอกสารวิชาการ และการนำหลักคิดของการบริหารงานตำรวจยุคใหม่ไปถ่ายทอดทุกครั้งที่มีการประชุม จึงทำให้ผู้บริหารทุกระดับได้รับรู้ และซึมซับแนวคิดในการทำงานของตำรวจยุคใหม่ ซึ่งถือเป็นการสร้างผู้นำตำรวจรุ่นใหม่ที่จะขึ้นมาทดแทนผู้นำที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ และทำให้หน่วยงานมีทิศทางการทำงานที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งในอนาคต จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตำรวจของกองบังคับการปราบปรามในปัจจุบันมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บังคับบัญชาได้มุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัติได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ภายใต้กรอบของบทบาทและภารกิจที่ได้มอบหมายให้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมีการประเมินศักยภาพ และทักษะของเจ้าหน้าที่ตำรวจแต่ละคนในทีมก่อนมอบหมายภารกิจ แต่อย่างไรก็ตามด้วยลักษณะเฉพาะของหน่วยงานตำรวจที่ฝึกให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัติรับฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชามากกว่านำเสนอความคิดเห็น จึงทำให้เกิดปัญหาการขาดความพร้อมในการทำงานขึ้นได้ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาขาดมุมมองเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการทำงานอย่างรอบด้าน ซึ่งดาบตำรวจ มนต์ ธนิตกุล ได้ให้ข้อเสนอแนะในกรณีดังกล่าวไว้ที่น่าสนใจว่า “ผู้บังคับบัญชาต้องกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัติในทีมกล้าคิด กล้านำเสนอในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อผลสำเร็จในการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตนให้เห็นว่าเป็นผู้ฟัง

ที่ดี และพร้อมรับฟังข้อมูลจากรอบข้างเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น”

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตำรวจหมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาตำรวจที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีการพัฒนาตนเองเพื่อ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ผู้นำตำรวจในทุกระดับของ กองบังคับการปราบปรามได้รับการถ่ายทอดแนวคิด และหลักการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่ในการประชุม เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีหลักการและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการพิจารณาถึงศักยภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจก่อนมอบหมายภารกิจในลักษณะของ “การใช้คนให้ถูกกับงาน”

ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตำรวจคือ เรื่องของการเปิดกว้างทางความคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติขาดโอกาสที่จะเสนอแนะแนวคิดที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานแบบตำรวจที่เน้นการสั่งการ ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยเคร่งครัด และห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีประเด็นข้อโต้แย้ง ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นคือ ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งจากเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ หน่วยงานข้างเคียง ผู้บังคับบัญชาระดับนโยบาย และเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อนำข้อมูลจากรอบด้านมาใช้ประกอบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในภารกิจ

6. ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม

6.1 ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดนั้นถือเป็นเรื่องที่ต้องทำตาย และใช้ศักยภาพในด้านต่างๆ สูงมาก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ต้องมีทักษะและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับภารกิจตามยุทธศาสตร์ หากกล่าวโดยภาพรวมอาจสรุปได้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดของระบบราชการผิดเพี้ยนมาตั้งแต่ต้น เพราะเป็นการทำงานเพื่อแลกผลผลิตเชิงปริมาณมากกว่ามุ่งหวังผลในระยะยาว จึงทำให้เกิดความเสียหายในแง่ของประสิทธิผลของหน่วยงานที่ใช้กำลังพลในการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดและกระบวนการทำงานไม่เข้าใจบริบทของพื้นที่ และลักษณะงานในทางปฏิบัติ จึงทำให้การกำหนดตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ และที่ถูกต้องนั้น ผู้กำหนดตัวชี้วัดและกระบวนการทำงานต้องพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติล่วงหน้าว่าสามารถดำเนินการในเรื่องใดได้บ้าง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด ก่อนที่จะนำเสนอไปสู่ระดับนโยบายให้พิจารณาอนุมัติ สำหรับประเด็นปัญหาที่พบจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกองบังคับการปราบปรามประกอบด้วยเรื่อง (1) ความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศเมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียนอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจึงทำให้ไม่สามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ แต่

อย่างไรก็ตามได้มีการมอบหมายให้หน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของกองบังคับการปราบปรามเข้ามาร่วมพัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ (2) ระบบบริหารจัดการด้านการสืบสวน การปราบปราม และการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานต่างประเทศ รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูล และการสร้างเครือข่ายการทำงานของระดับเจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติในพื้นที่ โดยในปัจจุบันยังไม่ได้มีการดำเนินการให้เป็นรูปแบบที่มีหลักเกณฑ์เป็นมาตรฐาน โดยใช้การประสานเป็นการภายใน และใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการดำเนินงาน ดังนั้นจะต้องทำให้เป็นวาระเชิงนโยบายในประเด็นต่างๆ เพื่อปรับปรุงข้อกำหนดและกฎระเบียบในการสร้างความร่วมมือให้เป็นหลักเกณฑ์ที่สามารถใช้ร่วมกันได้ในทุกระดับ (3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพในการทำงาน โดยเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่โยกย้ายเอาบุคคลากรภายนอกมานั่งในตำแหน่งบริหารของกองบังคับการปราบปราม จึงทำให้ขาดความเข้าใจในแนวทางการบริหารงานที่มีการปลูกฝังกันมาอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจไม่สามารถทำได้อย่างคล่องตัว ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และผู้บริหารระดับนโยบายควรมอบหมายอำนาจสิทธิในการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้บังคับการ และผู้บัญชาการตามลำดับ ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดแนวทางในการทำงานมีความต่อเนื่อง (4) โครงสร้างด้านกำลังคนที่ไม่สมดุลกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยกองบังคับการปราบปรามมีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจประมาณ 1,500 นาย แต่บรรจุได้เพียง 1,300 นาย ในขณะที่เดียวกันมีการขอตัวออกไปช่วยราชการนอกหน่วยงานประมาณ 300 นาย นอกจากนี้ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจตามกรอบดังกล่าวยังถูกตัดออกจากรณีเกษียณอายุ และการปรับเลื่อนตำแหน่งให้มีระดับสูงขึ้น จึงทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติมีจำนวนน้อยลงและไม่สมดุลกับภารกิจ ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องพิจารณาการกำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างด้านกำลังคนของหน่วยใช้กำลังให้มีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (4) ผู้บริหารตำรวจยุคใหม่ต้องมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีทักษะรอบด้าน ดังนั้น ผู้บริหารตำรวจต้องมีทักษะการเป็นนักเรียนรู้ เพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้ผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ

สำหรับปัจจัยสำคัญที่ผู้บังคับการปราบปรามเห็นว่า จะช่วยให้การบริหารจัดการได้ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดควรประกอบด้วย (1) เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีทักษะ และศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจที่มอบหมาย และมีจำนวนเพียงพอกับภารกิจ (2) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างและปลูกฝังอุดมการณ์ในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจรุ่นใหม่ ที่เข้ามาสู่หน่วยงาน (3) โครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามภารกิจโดยไม่ขัดกับกฎระเบียบ (4) ภาวะผู้นำตำรวจที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารตำรวจยุคใหม่ เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ผู้บังคับการปราบปรามได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงานตำรวจในอนาคตไว้ 3 ประการสำคัญคือ

(1) เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับต้องเรียนรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (2) เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับโดยเฉพาะระดับผู้บริหารต้องเพิ่มทักษะด้านวิคิด วิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา (3) เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับต้องได้รับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของประชาชน และประเทศชาติเป็นที่ตั้ง และ (4) เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับต้องมีการกำหนดแผนชีวิตในการทำงานประจำตัว เพื่อช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานให้เป็นสอดคล้องกัน และเป็นไปตามเงื่อนไขหรือกรอบระยะเวลาที่กำหนด

6.2 กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ได้ให้ความเห็นว่า การนำตัวชีวิตมาเป็นกรอบกำกับผลการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามนั้น สามารถทำได้เพียงบางประเด็นเท่านั้น กล่าวคือในเชิงป้องกันและการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจะมีคุณภาพและประสิทธิผลมากน้อยเท่าใดนั้นจะขึ้นอยู่กับงบประมาณ และความต่อเนื่องในการดำเนินการ แต่สำหรับภารกิจในเชิงปราบปรามอาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าจะทำได้มากน้อยแค่ไหน เพราะผู้กระทำความผิดไม่ใช่เป้านิ่ง และสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการกระทำความผิดได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังให้ความเห็นว่า การนำตัวชีวิตมาเป็นกรอบกำกับผลการดำเนินงานถือเป็นเรื่องที่ดีเพราะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เช่น รู้ว่าในช่วงเวลาไหนมีการดำเนินการเรื่องใด และจะสามารถติดตาม ตรวจสอบได้ด้วยวิธีการใดได้บ้าง รวมถึงช่วยให้ทราบได้อย่างชัดเจนว่าภารกิจที่ดำเนินการต้องใช้ความพยายามอีกมากน้อยแค่ไหนจึงจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับประเด็นปัญหาที่สำคัญพบว่า ตัวชีวิตบางด้านไม่สอดคล้องกับกับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น โครงการส่งเสริมเครือข่ายหน่วยงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติที่ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานตำรวจสากล ซึ่งกองบังคับการปราบปรามมีเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศจำนวนไม่มากนัก และเป็นภารกิจที่ทับซ้อนกับตำรวจท่องเที่ยว ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง และตำรวจกองการต่างประเทศ โครงการพัฒนาฐานข้อมูล Offline, Online, Internet Router และ Wifi ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาเสร็จจะต้องมีเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารไร้สายมาดูแลการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกองบังคับการปราบปรามมีเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดังกล่าวจำนวนไม่มากนัก เป็นต้น โดยคาบตำรวจหญิง จุริย์ สังข์ทอง ได้ให้ความเห็นว่า “หากคนได้รับมอบหมายภารกิจที่ไม่ถนัด และไม่มีศักยภาพในการเรียนรู้เรื่องนั้นก็คงจะอึดอัดและทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น การกำหนดโครงการ/กิจกรรมใดๆ ก็ตามของให้พิจารณาถึงศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดด้วยว่าสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ มิฉะนั้นหน่วยงานจะเสียประโยชน์” นอกจากนี้

กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การวัดผลสำเร็จของบางภารกิจทำได้ยาก เนื่องจากเป็นภารกิจเชิงคุณภาพ เช่น โครงการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชน โครงการส่งเสริมเครือข่ายหน่วยงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ ซึ่งกว่าจะเห็นผลว่าทำได้จริงจำเป็นต้องใช้เวลานาน และปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติบางส่วนไม่เข้าใจในประเด็นรายละเอียดของตัวชี้วัด เนื่องจากการทำความเข้าใจโดยการอบรมไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง จึงทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติเกิดการต่อต้าน และทำให้เสร็จแบบผ่านไป

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินภารกิจตามตัวชี้วัดประสบผลสำเร็จได้ดีมี 3 ประการคือ (1) การทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีศักยภาพในเรื่องนั้นๆ เข้ามารับผิดชอบตัวชี้วัดที่กำหนด (2) การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างดี และส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในแต่ละตัวชี้วัด (3) การสื่อสารประเด็นสำคัญตามตัวชี้วัดผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดได้รับรู้ข้อมูลและเข้าใจได้ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการยอมรับ ลดการต่อต้าน และเกิดการร่วมมือในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ ดาบตำรวจ วิษณุ พ่วงประจง ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับเกิดการยอมรับเกี่ยวกับตัวชี้วัดในระยะยาวคือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้การทำงานแบบมืออาชีพ โดยมีผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวคิดใหม่ให้การสนับสนุนและพัฒนาความเข้มแข็งในการบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง

6.3 กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ ได้ให้ความเห็นว่า กองบังคับการปราบปรามมีการจัดทำตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว เช่น กิจกรรมการให้ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน การสร้างเครือข่ายในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การพัฒนาทักษะด้านภาษาการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของเจ้าหน้าที่ตำรวจ การฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ และการ VIP บุคคลสำคัญ เป็นต้น โดยในปัจจุบันผู้บริหารระดับนโยบายตั้งแต่ท่านผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลางลงมาจนถึงระดับสารวัตรต่างให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมาสร้างและพัฒนาตำรวจมืออาชีพ เพื่อทำงานให้ได้ผลสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับปฏิบัตินั้นมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเดียว รวมถึงการประชุมชี้แจงไม่ได้มีการดำเนินการอย่างทั่วถึงในระดับผู้ปฏิบัติ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติไม่ทราบแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานทั้งระบบ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อช่วยให้ออกกำลังกายในการทำงานที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ซึ่งย่อมส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลสำเร็จในการทำงานตามตัวชี้วัดที่

กำหนด ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง และมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับการดำเนินภารกิจตามนโยบายคือสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม เป็นผลที่เกิดจากการดำเนินงานของกองบังคับการปราบปรามตามยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง โดยมีภารกิจสำคัญ 4 ประเด็นคือ (1) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (2) ความเป็นมืออาชีพ (3) ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน และ (4) ความเข้มแข็งในการบริหารงาน และได้มีการกำหนดผลสำเร็จไว้ในตัวชี้วัดในการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) ของกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง การทำงานปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างตำรวจที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีการนำแนวคิดทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดหลักในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า กองบังคับการปราบปรามได้มีการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มทักษะการพูดต่อที่ชุมชน การจัดฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ การจัดฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้ประชาชนร่วมเฟื่องรังเพื่อความปลอดภัย ในชุมชน ร่วมแจ้งเตือนภัยและเบาะแสอาชญากรรมผ่านมือถือ และ Internet การเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงานสู่ประชาชน การเผยแพร่แนวคิดตำรวจผู้รับใช้ชุมชนตามช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง การให้ความรู้แก่ประชาชนในการป้องกันตัวเองจากอาชญากรรม เป็นต้น เพื่อช่วยให้การทำงานมีความคล่องตัว ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี ซึ่งจะนำมาสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งจะสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางบวกให้แก่วงการตำรวจ และสร้างการยอมรับจากภาคสังคมในอนาคต

ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามยังคงมีความเข้มแข็งในการบริหารงานในระดับที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาระบบงานให้ดี และมีประสิทธิภาพสูงต้องเริ่มจากการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติ ซึ่งหากเจ้าหน้าที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีก็ย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน จนกระทั่งเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในอนาคตต่อไป สำหรับแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้กองบังคับการปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการได้ในระดับสูงนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในหลากหลายด้าน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในภารกิจ โดยผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยหลักสำคัญที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาวให้แก่กองบังคับการ

ปราบปรามคือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานในระดับสูง โดยมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงมาสนับสนุนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 สรุปเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ กับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาข้อมูลในแต่ละตัวแปรในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เมื่อทำการเปรียบเทียบกัน ทำให้ค้นพบถึงความสอดคล้องกันดังนี้

ตารางที่ 47 ผลการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ แบบ วัฒนธรรม ทีมงาน โดยมีเรื่อง ผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์ รวมถึงให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้าง แรงจูงใจ การสนับสนุนการพัฒนาทักษะให้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจในด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจเพื่อ ช่วยให้การทำงาน มีคุณภาพสูงขึ้น ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การเปลี่ยนแปลง ตัวผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์การของ กองบังคับการปราบปราม เนื่องจากระบบอุปถัมภ์ จึงทำให้การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ขาดความต่อเนื่อง ปัจจัย/แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ คือ (1) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (2) การสนับสนุน ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นนักเรียนรู้ตามแนวทาง องค์การแห่งการเรียนรู้ (3) การสร้างทีมงาน ด้นแบบเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์การอย่าง ต่อเนื่อง และ (4) การสร้างค่านิยมและอุดมการณ์ ร่วมอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 48 ผลการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้านลักษณะขององค์การ

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
<p>ให้ความสำคัญกับองค์การแบบสมอง โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการสนับสนุนให้ตำรวจได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นในเรื่องการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่น และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การขาดความยืดหยุ่นของโครงสร้างการทำงาน และกฎระเบียบที่เน้นบังคับให้ปฏิบัติตาม 3. ปัจจัย/แนวทางการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจคือ (1) การสร้างทีมงานที่มีศักยภาพสูงสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ (2) การสร้างเครือข่ายภายนอกเพื่อร่วมดำเนินการกิจในพื้นที่ และ (3) การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 49 ผลการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้านทรัพยากรการบริหาร

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
<p>ให้ความสำคัญกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้เวลาน้อยลงเมื่อดำเนินงานเรื่องเดิม เช่น การค้นหาข้อมูล การขออนุมัติเป็นต้น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเนื่องจากกองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยใช้กำลังในการปฏิบัติงาน และรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ตารางที่ 49(ต่อ)

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
	<p>2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ จำนวนเจ้าหน้าที่สำรวจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ เจ้าหน้าที่สำรวจที่สูงอายุหมดไฟในการทำงาน ได้รับจัดสรรงบประมาณในการอบรมไม่เพียงพอ และหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการ รวมถึงขาดความทันสมัย</p> <p>3. ปัจจัย/แนวทางที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่สำรวจมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นคือ (1) การจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน (2) การพัฒนาหลักสูตรอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการ และทันสมัย โดยเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) การแสวงหาความร่วมมือโดยประสานผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าร่วมเป็นวิทยากรฝึกอบรม</p>

*ข้อสังเกตจากผู้วิจัยคือ กองบังคับการปราบปรามได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) จึงทำให้เจ้าหน้าที่สำรวจผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า กองบังคับการปราบปรามมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สรุปไว้ว่า กองบังคับการปราบปรามมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่สำรวจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ตารางที่ 50 ผลการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้านหลักธรรมาภิบาล

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
<p>ให้ความสำคัญกับ</p> <p>1. ด้านหลักประสิทธิผล โดยมีเรื่องหน่วยงาน มีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น</p> <p>2. หลักการกระจายอำนาจ โดยมีเรื่องหน่วยงาน มีการทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นคำสั่งตามกฎหมายอย่างชัดเจน</p> <p>มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด</p>	<p>1. เน้นในเรื่องหลักประสิทธิผล และหลักการกระจายอำนาจ เนื่องจากมีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จในระยะยาวทั้งต่อกองบังคับการปราบปราม</p> <p>2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ภาวการณ์ของหน่วยงานที่มีถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และปัญหาตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนปฏิบัติงาน คือ ไม่มีการนำข้อมูล และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน</p> <p>3. ปัจจัย/แนวทางการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลคือ (1) ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง (2) ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ตายตัว และปรับเปลี่ยนได้ยาก และ (3) มีการนำข้อมูล และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ และแยกแยะให้ตรงประเด็นเพื่อกำหนดแนวทางได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ</p>

ตารางที่ 51 ผลการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
<p>ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล โดยมีเรื่องผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาช่วยเหลือดูแล เพื่อช่วยให้ตำรวจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความแตกต่างของเจ้าหน้าที่ตำรวจแต่ละคนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นในเรื่องการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงมีการพิจารณาถึงศักยภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจก่อนมอบหมายภารกิจในลักษณะของ “การใช้คนให้ถูกกับงาน” 2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การเปิดกว้างทางความคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติขาดโอกาสที่จะเสนอแนะแนวคิดที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานแบบตำรวจที่เน้นการสั่งการ ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยเคร่งครัด และห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติมีประเด็นข้อโต้แย้ง 3. ปัจจัย/แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตำรวจคือ ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งจากเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ หน่วยงานข้างเคียง ผู้บังคับบัญชาาระดับนโยบาย และเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อนำข้อมูลจากรอบด้านมาใช้ประกอบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในภารกิจ

ตารางที่ 52 ผลการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ ด้านผลสัมฤทธิ์การบริหาร
จัดการของกองบังคับการปราบปราม

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
<p>ให้ความสำคัญกับความเป็นมืออาชีพ ด้านการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยมีเรื่องหน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ และภารกิจถวายความปลอดภัย อย่างต่อเนื่องให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด</p>	<p>1. เน้นในเรื่องการสร้างตำรวจเป็นมืออาชีพ โดย พัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มทักษะการพูดต่อที่ชุมชน การจัด ฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ การจัดฝึกอบรมการ VIP บุคคลสำคัญ การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการการปรับทัศนคติใน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน โดยใช้กิจกรรม ต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้ประชาชนร่วมเฝ้าระวัง เพื่อความปลอดภัยในชุมชน การร่วมแจ้งเตือนภัย และเบาะแสอาชญากรรมผ่านมือถือ และ Internet การเผยแพร่ข้อมูล/กิจกรรม/ผลงาน สู่ประชาชน การเผยแพร่แนวคิดตำรวจผู้รับใช้ ชุมชนตามช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง การให้ ความรู้แก่ประชาชนในการป้องกันตัวเองจาก อาชญากรรม เป็นต้น</p> <p>2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ งานมากคนน้อย และขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน</p> <p>3. ปัจจัย/แนวทางที่จะช่วยให้กองบังคับการ ปราบปรามมีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ ได้ในระยะยาวคือ การมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เข้มแข็งมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ในระดับสูง โดยมีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง มาสนับสนุนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้เข้าไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม อย่างต่อเนื่อง</p>