# บทที่ 5

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และ 4) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) นำด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ผสมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้าราชการตำรวจระดับผู้กำกับการลงมา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ พบว่า ร้อยละ 63.25 เป็นเพศหญิง มีสถานภาพโสด จำนวนเท่ากับ สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 47.75 เท่ากัน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 42.75 และมีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวนเท่ากับ มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 14.00 เท่ากัน ส่วนใหญ่มีอายุราชการ ณ หน่วยงานปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 43.25 และมีอายุราชการ ณ หน่วยงานปัจจุบัน 26 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 4.75 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ถึงร้อยละ 58.75 รองลงมา มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 36.00 ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 4.50 และมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก เพียงร้อยละ 0.75 โดยมีรายได้ต่อเดือน อยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท เป็นส่วนใหญ่ ถึงร้อยละ 34.25 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ร้อยละ 22.50 และมีรายได้ต่อเดือน 35,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 11.00

ส่วนใหญ่ มีระดับชั้นยศ ร้อยตำรวจตรี - ร้อยตำรวจเอก ถึงร้อยละ 46.00 รองลงมา มีระดับชั้นยศ พันตำรวจตรี-พันตำรวจโท ร้อยละ 29.25 ระดับชั้นยศ สิบตำรวจตรี- ดาบตำรวจ ร้อยละ 18.75 และระดับชั้นยศ พันตำรวจเอก ร้อยละ 6.00 โดยมีระดับตำแหน่ง รองสารวัตร ร้อยละ 45.50 รองลงมา ระดับชั้นยศ สารวัตร ร้อยละ 21.00 ระดับชั้นยศ ผู้บังคับหมู่ ร้อยละ 19.00

และระดับตำแหน่ง ผู้กำกับการ เพียงร้อยละ 5.50

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยใช้หลักสถิติคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับสูง โดยระดับธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.56 ระดับวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ )เท่ากับ 3.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.51 และระดับประสิทธิผลองค์การ มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.59

โดยเมื่อพิจารณาผลการทดสอบรายด้าน และรายหัวข้อคำถาม พบว่า ระดับธรรมาภิบาล ด้านการตอบสนอง หัวข้อคำถาม หน่วยงานของท่านมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.92 และผลการทดสอบ ระดับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.57 โดยมีหัวข้อคำถาม บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะยอมรับเรื่องต่างๆ โดยไม่แสดงความคิดเห็นโต้แย้งใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 2.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 2.29 หัวข้อบุคลากรในหน่วยงานจะทำตามกฎระเบียบและแบบแผนที่ปฏิบัติตามกันมา โดยไม่คิดอะไรใหม่ๆ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.34 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.84 และหัวข้อบุคลากรมักจะหลีกเลี่ยงที่จะรับผิดชอบและปัดงานให้พ้นตัว หรือคอยดูว่าคนอื่นทำอะไรแล้วคอยทำตาม เพื่อตนจะได้ไม่ถูกตำหนิ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.02 และผลการทดสอบ ระดับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ หัวข้อบุคลากรในหน่วยงานมีการแข่งขันกันทำงาน เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือได้รับผลตอบแทนที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) เท่ากับ 3.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.87

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัย

ด้านวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยใช้วิธีการหลักสถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation) (r) ที่ระดับค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยใช้วิธีการหลักสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์หาค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรทำนาย พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลทุกด้าน มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายรวม ร้อยละ 76.5 ($F= 130.754$, $p< 0.01$)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการทำนาย ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยใช้วิธีการหลักสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์หาค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรทำนาย พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายรวมร้อยละ 61.4 ($F=212.333$, $p<.01$)

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถร่วมกันในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถร่วมกันในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยใช้ วิธีการหลักสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบแต่ละ

ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์หาค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรทำนาย พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายร่วม ร้อยละ 78.7 ($F=114.075$, $p< .01$)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ด้านปัญหา อุปสรรค ด้านธรรมาภิบาล ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในเรื่อง การแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริง บุคลากรขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมในการบริหารงาน การจัดบุคลากร ไม่เหมาะสมกับประเภทและปริมาณงาน ขาดการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการทำงาน บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย ลำดับชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้งานล่าช้า ผู้บังคับบัญชาเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ภายใน และการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหัวหน้าหน่วยบ่อยครั้งทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวข้อเหล่านี้มีจำนวนผู้ให้ความเห็น เป็นจำนวน 16-38 คน นอกจากนี้ ยังมีหัวข้ออื่นๆ เป็นปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ หัวข้อมีปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน หน่วยงานอุปกรณ์เครื่องใช้ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีการมอบอำนาจในการบริหารงานอย่างแท้จริง ขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่มีระบบที่ชัดเจน และงบประมาณในการพัฒนาหน่วยงานไม่เพียงพอ เป็นต้น

ปัญหา อุปสรรค ด้านวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ผลการศึกษา พบว่าปัญหา อุปสรรค ด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ส่วนใหญ่จะเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง บุคลากรบางหน่วยงานยังขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาส

เสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนในนโยบายขององค์การ การทำงานยังเป็นระบบเดิมๆ โดยติดกรอบราชการแบบเดิม บุคลากรขาดระเบียบวินัย ผู้บังคับบัญชาขาดภาวะผู้นำที่ดี สร้างวัฒนธรรมเห็นแก่ตัวในการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานขาดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรมองเป้าหมายของหน่วยงานย่อยมากกว่าเป้าหมายขององค์การ และบุคลากรขาดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน โดยมีผู้ให้ความเห็น จำนวน 10-21 คน

ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ผลการศึกษา พบว่าข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เรียงตามลำดับจากความถี่มากไปน้อยได้แก่ ควรเพิ่มจำนวนตำแหน่งและจำนวนคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานเพื่อจูงใจและป้องกันมิให้เกิดการโยกย้ายงานบ่อย ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น ควรลงทุนกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการตรวจสอบ ลดขั้นตอนการบริการ แม้จะลงทุนสูงแต่ประหยัดในระยะยาวได้มากกว่า ควรสร้างสภาวะแวดล้อม สถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น ควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม ควรให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การมากขึ้น ควรกำหนดการออกแบบลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสม กับระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน และ หน่วยงานควรให้ความสำคัญยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ขยัน ซื่อสัตย์ เป็นต้น

**5.1.2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)**

สรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 14 คน เกี่ยวกับปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในระดับสูง โดยหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารทุกหน่วยเห็นว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักความพร้อมรับผิด หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักความเสมอภาค และหลักการ

ตอบสนอง ส่วนหลักการกระจายอำนาจนั้น เนื่องจากลักษณะงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เป็นงานฝ่ายอำนวยการ จะต้องมีการเสนอความเห็นแก่ผู้บังคับบัญชา จึงควรต้องผ่านการกลั่นกรองตามขั้นตอนต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อความถูกต้อง ชัดเจน ผู้บริหารส่วนใหญ่ จึงเห็นว่าไม่ควรจะกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ไปยังผู้ปฏิบัติมากเกินไป เพราะยังมีข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ ส่วนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า วัฒนธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ค่านิยมรักองค์กร ความเสียสละ ความสามัคคี ความมีส่วนร่วม ความมีระเบียบวินัย ความถูกต้อง ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม ความซื่อสัตย์ สุจริต การทำงานด้วยใจ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นต้น

ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทุกท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในระดับสูง

ปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งคนไม่ตรงตำแหน่ง ทำให้คนที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้น ขาดในเรื่ององค์ความรู้ ทำให้คุณภาพของบุคลากรในปัจจุบันด้อยประสิทธิภาพลงไป ความรับผิดชอบ ความอดทน ความตั้งใจเรียนรู้งาน และการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับหน่วยงานมีน้อยลง การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลบ่อยครั้งส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานได้ ปัญหาเรื่องการแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาแต่งตั้ง ในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารในหลายหน่วยงานไม่ได้มาจากที่มีความรู้เรื่องงาน การแต่งตั้งคนไม่ตรงกับงาน โอกาสความเจริญก้าวหน้าของคนในหน่วยงานมีน้อยลง ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ ไม่ตรงกับระบบงานและปริมาณงาน เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจระบบและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน ควรพัฒนาเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล ขวัญกำลังใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาระดับสูง ควรจะต้องมองให้ครบทุกหน้างาน มองเป้าหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหลักและบุคลากรในองค์การทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับเรื่ององค์ความรู้ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาเรื่องการฝึกอบรมให้มีความเป็นมาตรฐาน สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรบริหารงานด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม โดยไม่มองแต่หน่วยที่มีงานที่สำคัญตรงกับความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องเป็นต้นแบบที่ดี ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี และขยายผลไปยังบุคลากรทุกระดับต่อไป หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยขึ้นตรงของ

สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จึงเปรียบเสมือนสมองของผู้บังคับบัญชา ต้องรู้จักอุทิศตน รู้งานในหน้าที่ตัวเองอย่างดี ต้องมีความคิดเหมือนเป็นเจ้าขององค์การ คิดให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ให้มองเป้าหมาย องค์การเป็นหลัก ทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

**5.2 อภิปรายผล**

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ” มีผลการวิจัยที่เป็นประเด็นน่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ระดับธรรมาภิบาลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกหลัก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักประสิทธิผล และหลักภาระรับผิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในระดับเท่ากัน หลักประสิทธิภาพ และหลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงเท่ากัน หลักการตอบสนอง และหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงเท่ากัน หลักคุณธรรม หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจ ตามลำดับ

จากผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยเฉพาะหลักธรรมาภิบาลเรื่องประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความพร้อมรับผิด นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความเปิดเผย/โปร่งใส ความเสมอภาค และการตอบสนอง โดยหลักการกระจายอำนาจ มีผู้บริหารหลายหน่วยงาน มีความเห็นว่า ลักษณะงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อาจยังไม่จำเป็นมากนัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานฝ่ายอำนวยการ เป็นมันสมองให้กับผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจเป็นระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงเป็นงานที่ต้องยังคงต้องทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบด้าน หากกระจาย-อำนาจการตัดสินใจลงไปถึงผู้ปฏิบัติมากเกินไป อาจเสนอข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ส่งผลต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บังคับบัญชาได้ ส่วนการกระจายอำนาจตามกฎหมายมีอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ ที่มีความเห็นต่อหลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แต่หากเทียบหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลักแล้ว หลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ย

ของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง และด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นอย่างมาก โดยวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการยึดมั่นระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ค่านิยมรักองค์กร ความเสียสละ ความสามัคคี ความมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานในเชิงรุก และวัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลการศึกษาระดับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และระดับประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เรียงระดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านกระบวนการภายใน และด้านระบบเปิด ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จะยังคงมีความเห็นว่าระดับธรรมาภิบาล อยู่ในระดับสูง แต่จากผลการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถามปลายเปิด และการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังพบว่า ในปัจจุบันนี้ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ประสบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานค่อนข้างมากและทวีความรุนแรงมากขึ้น ในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะเรื่องของกระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจ ที่ค่อนข้างขัดกับหลักธรรมาภิบาล อาทิ การแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริง บุคลากรขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมในการบริหารงาน การจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับประเภทและปริมาณงาน และขาดการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อใช้ในการทำงาน เป็นต้น

เช่นเดียวกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ถึงแม้ผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จะยังคงมีความเห็นว่าระดับวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับสูง แต่ผลจากการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณจากแบบสอบถามปลายเปิด และการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า

ยังมีบางหน่วยงาน ประสบปัญหาการขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ ผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนในนโยบายขององค์การ การทำงานยังเป็นระบบเดิมๆ โดยติดกรอบราชการแบบเดิม เป็นต้น

จากผลการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากหน่วยงานและบุคลากรส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับเรื่องเป้าหมายความสำเร็จตามพันธกิจหลักและเป้าหมายของหน่วยงาน ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก ประสิทธิภาพ ความพร้อมรับผิด นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความเปิดเผย/โปร่งใส ความเสมอภาค และการตอบสนอง ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลองค์การ ให้อยู่ในระดับสูงด้วย แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาที่พบว่า ในปัจจุบัน หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ กำลังประสบปัญหาในเชิงนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจ ที่ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยสาเหตุต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ กำลังส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน เปลี่ยนแปลงไปในเชิงลบด้วย และปัญหาดังกล่าว หากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ย่อมจะส่งผลกระทบต่อระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติให้ต่ำลง

1. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูงกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การในภาพรวม โดยปัจจัยธรรมา-ภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การสูงสุด ในขณะที่ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การต่ำสุด ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การสูงสุด ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีความความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ต่ำสุด

ผลการศึกษาดังกล่าว ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารจากทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิผล

องค์การของหน่วยอย่างมาก เพราะปัจจัยธรรมาภิบาล เปรียบเสมือนหลักในการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลถึงตัวบุคคลในองค์การ โดยมีวัฒนธรรมในองค์การยึดถือ หากเป็นไปตามกรอบแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหากหน่วยงานมีธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การที่ดีแล้ว จะส่งผลให้ประสิทธิผลองค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักธรรมาภิบาล ที่สำคัญที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค ส่วนหลักการกระจายอำนาจนั้น เนื่องจากลักษณะงานของฝ่ายอำนวยการ เป็นการเสนอความเห็นแก่ผู้บังคับบัญชา จึงควรต้องผ่านการกลั่นกรองตามขั้นตอนต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อความถูกต้อง ชัดเจน จึงเห็นว่าไม่ควรจะกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ไปยังผู้ปฏิบัติมากเกินไป เพราะยังมีข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ ส่วนวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การในระดับสูง เช่นกัน โดยวัฒนธรรมองค์การที่นำมาสู่ความสำเร็จของหน่วยงานส่วนใหญ่ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส มีความสามัคคี และการทำงานด้วยใจ

เมื่อเปรียบผลการศึกษากับผลงานวิจัยอื่นๆ พบว่า ผลการศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Blumel (2000) เรื่อง “ความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา)” ที่พบว่า หลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือ ต่องานความช่วยเหลือระหว่างประเทศของนักสังคมสงเคราะห์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ในด้านวัฒนธรรมองค์การ ผลการศึกษาพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Calori & Sanin (1991) ที่พบว่า วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเจริญเติบโตในระดับสูงขององค์กร (High Growth) ผลการศึกษาของ Patty (1995) พบว่า การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน Kim, Lee & Yu (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น ผลการศึกษาของสมจินตนา คุ้มภัย (2553) เรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การ

ที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ ผลการศึกษาของ ปริณ บุญฉลวย (2556) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการศึกษาของ ลาชิต ไชยอนงค์ (2556) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเช่นเดียวกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

2. ผลการศึกษาปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้มากกว่าปัจจัยธรรมาภิบาล หรือปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เพียงตัวใดตัวหนึ่ง

จากผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ธรรมาภิบาลกับวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานใดมีธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง ก็จะมีประสิทธิผลองค์การในระดับสูงด้วย

ผลการศึกษาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปริณ บุญฉลวย (2556) ที่ศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายปัจจัยประสิทธิผลองค์การด้วยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า ในแนวคิดประสิทธิผลองค์การ สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับสูงมาก แนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ในระดับสูงและ ลาชิต ไชยอนงค์ (2556) ได้ศึกษาวิจัย ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ของศาลยุติธรรม พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก เช่นกัน

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญกับการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากเป็นหน่วยงานส่วนบังคับบัญชา และเป็นฝ่ายอำนวยการให้กับผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนั้น หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในลักษณะงานของฝ่ายอำนวยการ เพื่อให้การบริหารงานในภาพรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมในด้านการบริหารงานบุคคลนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรศึกษา และกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน โปร่งใส ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การในภาพรวม ทั้งในส่วนของผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าว ต้องกำจัดช่องว่างที่จะนำไปสู่การแทรกแซง จากปัจจัยภายนอก โดยส่วนที่สำคัญที่สุดคือเมื่อกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และได้รับการยอมรับพร้อมประกาศใช้อย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังในทุกขั้นตอน โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะต้องมีความเป็นมาตรฐาน ไม่ควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบ่อยๆ ถึงแม้จะเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง หรือตำแหน่งผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ก็ตาม ยกเว้น มีข้อกฎหมาย หรือประเด็นการพิจารณาที่มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวมมากกว่าเดิม

2. ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่าสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หากมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะทำให้องค์การมีประสิทธิผลที่สูงขึ้น แต่หากมีวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ ก็จะส่งผลกระทบให้องค์การมีประสิทธิผลที่ลดลง ดังนั้น ผู้บริหารควรเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การไว้ ในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์การ มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์การด้วยช่องทางต่างๆ ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) แก่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และนำวัฒนธรรมองค์การไปยึดถือปฏิบัติในงานประจำวัน รวมทั้งใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลขององค์การ

**5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงการบริหาร**

1. จากผลการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในครั้งนี้ พบว่า ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารและปฏิบัติงานของหน่วยงานสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะการถูกแทรกแซงจากระบบอุปถัมภ์ และปัจจัยภายนอกในระดับนโยบาย โดยเฉพาะในระบบการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจ โดยหน่วยงานที่ต้องรองรับปัญหาในเชิงนโยบายดังกล่าว คือ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานเหล่านี้ มีข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ตรงกับภารกิจรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมทั้งข้าราชการตำรวจบางส่วนที่ถูกแต่งตั้งให้เข้ามาอยู่ในหน่วยงานเหล่านี้ โดยไม่เต็มใจ เช่น ถูกโยกย้ายจากหน่วยงานในพื้นที่ เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานอำนวยการ ทำให้ไม่มีขวัญกำลังใจ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ กำลังส่งผลกระทบทางลบต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เป็นอย่างมาก เป็นสภาพปัญหาที่ค่อยๆ สะสม ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบใหม่ ที่ขาดความร่วมมือ ขาดความรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมถึงผู้กำหนดนโยบาย ควรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อสภาพปัญหาดังกล่าว และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจัง โดยการสร้างกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน พร้อมทั้งนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการกำกับดูแล อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยจะต้องกำหนดให้สามารถลดระบบอุปถัมภ์ หรือการแทรกแซงจากปัจจัยภายนอกให้ได้มากที่สุด

2. ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ สำนักงานกำลังพล ควรจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็ง โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระหว่างองค์การกับบุคคล จะต้องไม่มีการทุจริตในเชิงนโยบาย หรืออาศัยช่องว่างทางกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ เพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน จะต้องไม่ตอบสนองความต้องการของคนใดคนหนึ่ง หากการกระทำนั้น จะส่งผลกระทบต่อหลักธรรมาภิบาลที่องค์การได้กำหนดไว้

3. สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ควรเปิดโอกาสและช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะ และรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ภายในหน่วยงานให้มากขึ้น และนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิผลขององค์การ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

**5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนบังคับบัญชา หรือเป็นฝ่ายอำนวยการให้กับผู้บังคับบัญชา และเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางเท่านั้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรทำการศึกษาวิจัยธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่เป็นหน่วยพื้นที่ ซึ่งเป็นหน่วยที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง หรือศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ

2. จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ เรื่อง การบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าของบุคลากร ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรนำปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคดังกล่าว มาทำการศึกษาวิจัย เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลในเชิงลึก และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลและการพัฒนาองค์การสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

3. ควรนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ไปทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการในการพัฒนาองค์การของสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อย่างเป็นระบบ และควรศึกษาเพื่อสร้างรูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การให้มากขึ้น

4. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้ ร้อยละ 78.7 แสดงว่า ยังมีปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติอีกด้วย ดังนั้น จึงควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นพบว่า ยังมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

5. ควรพัฒนาวิธีการวิจัย ในหัวข้อนี้ ด้วยการใช้ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำ เพื่อค้นหาตัวแปร และสร้างเครื่องมือในการวิจัยที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แล้วจึงใช้ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นตัวทดสอบสมมติฐานที่กำหนดขึ้น เพื่อตอบคำถามงานวิจัย

6. ควรทำการศึกษาวิจัย ในเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้กำกับดูแลในเชิงนโยบาย และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อาทิ รองนายกรัฐมนตรี ที่กำกับดูแลสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ และคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์

หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงสาเหตุ ของระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การ อย่างเป็นระบบ และเป็นการแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม