

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” เป็นการศึกษา (1) ระดับประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี (3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี และ (4) แนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และช่วยยกระดับประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีให้สูงขึ้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานเขียนทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในหลายๆ แง่มุม เพื่อนำแนวคิดที่ได้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

ประสิทธิผลองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

การวางแผนกลยุทธ์

ทีมข้ามสายงาน

การประเมินผล

ทรัพยากรการบริหาร

ภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่

การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสิทธิผลองค์การ

1. แนวคิดในการศึกษาประสิทธิผลองค์การ

แนวคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์การ ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารทุกองค์การ ต้องการบรรลุถึง ทั้งนี้ การศึกษาถึงประสิทธิผลขององค์การถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลดีต่อองค์การในระยะยาวซึ่ง วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2554, หน้า 1) ได้กล่าวถึง

ประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนแต่จำเป็นต่อการศึกษาองค์กร โดยองค์กรต้องแสวงหาปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่เหมาะสม เพื่อสร้างผลผลิต (Output) และการดำรงรักษาเสถียรภาพและคุณภาพของระบบ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว หรือการอยู่รอด (Survival) ขององค์กรในอนาคต ทั้งนี้ ประสิทธิภาพขององค์กรอาจพิจารณาได้จากระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระดับองค์กรและระดับแผนงาน โดยประสิทธิผลขององค์กรจะเป็นการประเมินเป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งเป้าหมายอย่างเป็นทางการและเป้าหมายปฏิบัติการในฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นผลสำเร็จของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้โดยผ่านตัวชี้วัดต่างๆ กัน

2. ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel (2001, p.373) ได้ให้นิยามว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

Authur H. Kuriloft and others. (1993, pp.629-630) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ที่ได้มีความสมดุลทำให้สามารถตอบคำถามที่ว่าเราสามารถทำในสิ่งที่ถูกต้องได้หรือไม่

Stephen P. Robbins (1990, p.77) ได้นิยามเอาไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ระดับที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวทั้งในเชิงผลลัพธ์ และกระบวนการ

Judith R. Gordon and others. (1990, p.14) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพองค์กร คือ จิตความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น

Michael T. Hannan and John Freeman (1977, p.926) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง ระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับผลผลิต โดยพิจารณาจากการที่องค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

J. William Reddin (1970, p.3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็น ผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารที่ผู้บริหารได้สร้างผลผลิต (Output) ที่เป็นไปตามตำแหน่งงานของตน และตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ในองค์กร

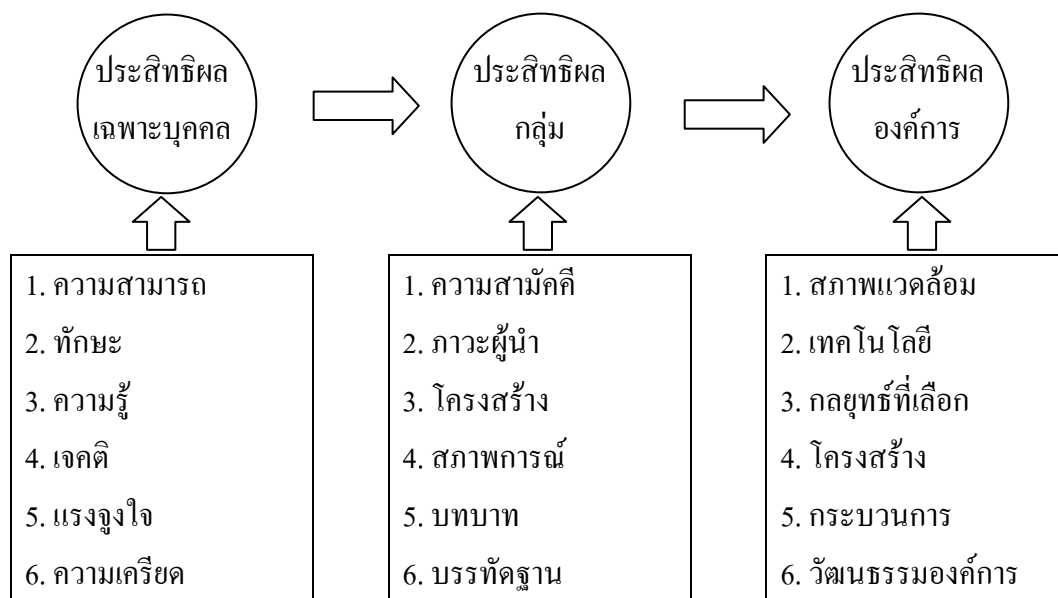
Edgar H. Schein (1970, p.118) ให้คำนิยามว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และสร้างความเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ระดับของความสำเร็จตามภารกิจที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้ โดยต้องมีการพิจารณาในหลายๆ ด้านเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และเจริญเติบโตได้ต่อไปได้ในอนาคต

3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

James D. Thompson (2010, pp.159-163) ได้ให้ความเห็นเอาไว้ว่า องค์กรต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอนจำเป็นต้องดำเนินงานด้วยความมีเหตุผล เพื่อสร้างเสถียรภาพและช่วยให้เกิดการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ องค์กรมักประกอบด้วยระบบย่อย 3 ส่วน ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล ได้แก่ (1) ส่วนสถาบัน (Institution) โดยผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการปรับสภาพแวดล้อมขององค์กร และกำหนดทิศทางการทำงาน ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างขององค์กรที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร (2) ส่วนการจัดการ (Management) โดยผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแปลงแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง รวมถึงติดตามงานในระดับการปฏิบัติ ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหาร และ (3) ส่วนเทคนิคหรือเทคโนโลยี (Technology) โดยผู้ปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่เทคโนโลยีที่ใช้ขององค์กรหรือระบบการผลิต สรุปได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิผล ประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์กร (2) นโยบายและกลยุทธ์ (3) ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ และ (4) กระบวนการทำงาน

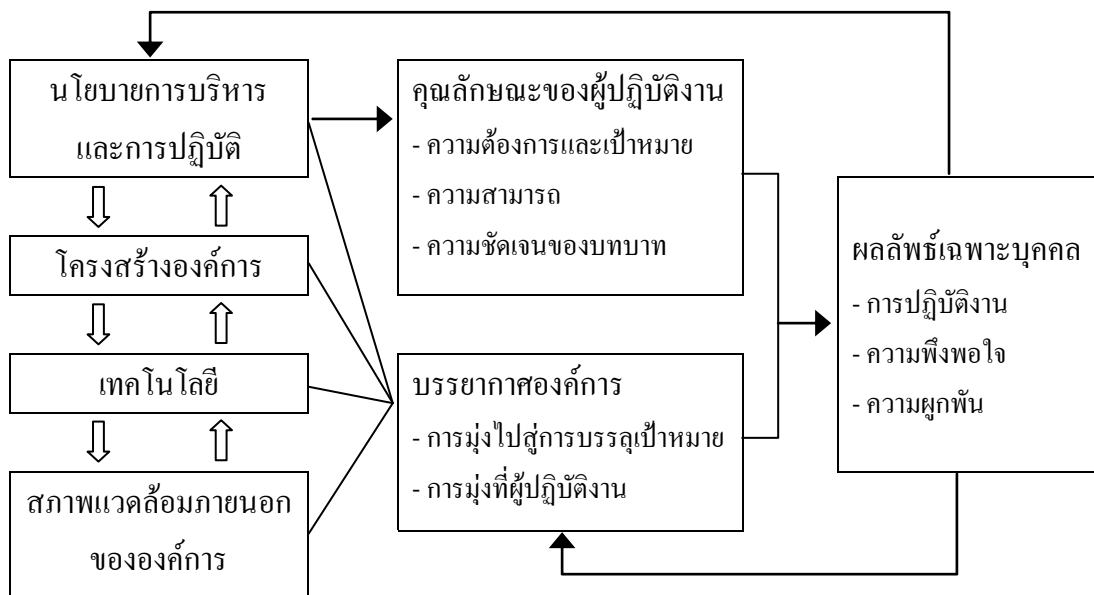
L. J Gibson.; J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly (1997, p.14) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพแบ่งเป็น 3 ระดับคือ (1) ประสิทธิภาพเฉพาะบุคคล (2) ประสิทธิภาพกลุ่ม และ (3) ประสิทธิภาพองค์กร ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพตามแนวคิดของ L. J Gibson.; J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly
ที่มา : L. J Gibson.; J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, 1997, p.14

จากภาพสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจาก (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) กลยุทธ์ที่เลือก (4) โครงสร้าง (5) กระบวนการ และ (6) วัฒนธรรมองค์การ

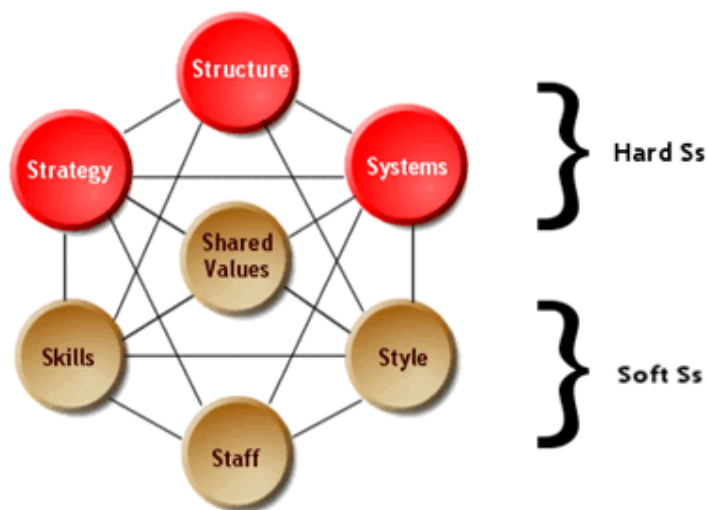
Richard. M. Steers (1977, p.104) ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การคือ (1) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการสร้างสิ่งใหม่ๆ (2) โครงสร้างองค์การ มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญพิเศษ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน (3) เทคโนโลยี มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์ และความรู้ (4) สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่มีความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันดังภาพ



ภาพประกอบที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การกับผลลัพธ์เฉพาะบุคคล
ที่มา : Richard. M. Steers, 1977, p.104

Robert H. Jr. Waterman , Thomas J. Peters and Julien R. Phillips (1980, pp.14-26) ได้กล่าวว่าความสำเร็จในการดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อย 7 องค์ประกอบคือ (1) กลยุทธ์ (Strategy) เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดแนวทาง การทำงาน ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) โครงสร้างองค์การ (Structure) เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถจัดระบบระเบียบในการทำงานให้แก่สมาชิก เพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ (3) ระบบ (Systems)

เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เช่น ระบบบัญชี ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล เป็นต้น (4) สมาชิก (Staff) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมาชิกได้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกมีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง (5) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยการนำ/สร้างคุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ (6) ทักษะ (Skill) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ องค์กรที่สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อคุณภาพของงาน และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป็นบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร รวมถึงช่วยให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบที่ 4 องค์ประกอบของ McKinsey 7 s Framework

ที่มา : http://strategytools.blogspot.com/2009_04_12_archive.html

กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 (2557, หน้า 26) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินภารกิจไว้ 5 ปัจจัยคือ (1) วิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึง การสร้างเอกภาพทางความคิดของผู้นำหน่วยทุกระดับ เพื่อให้คิดและมองไปในทิศทางเดียวกัน (2) การพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ โดยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนานุคลากรทุกระดับ ให้มีค่านิยมหลัก ความภาคภูมิใจ และเป็นตำรวจมือ

อาชีพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเป็นที่พึงของประชาชน รวมทั้งการปลูกเรือ สอนแนะจาก ผู้บังคับบัญชา (3) องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย/การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการ วิเคราะห์หาสาเหตุการเกิดปัญหาโดยใช้ องค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาสร้างเครื่องมือและกลไกใน การบริหารงานโดยเน้นการพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ในการขับเคลื่อนบูรณาการและประสาน กับทุกองค์การ (4) การพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ซึ่งการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่องเพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดหลักผู้ปฏิบัติงานดีต้อง ได้รับผลตอบแทน และผู้ปฏิบัติงานหย่อนยานต้องถูกพิจารณาข้อบกพร่อง และ (5) ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี โดยผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ความล้มเหลว โดยเป็นแบบอย่างที่ดี และอยู่ เคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทบทวนแนวคิดดังกล่าวข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลใน การดำเนินการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์การ (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) ทีมข้ามสายงาน (4) การ ประเมินผล (5) ทรัพยากรการบริหาร เช่น คน เงิน สิ่งของ และวิธีการ และ (6) ภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่

4. การวัดประสิทธิผลองค์การ

การวัดประสิทธิผลขององค์การเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การต้องการประเมิน สถานะขององค์การโดยรวมทั้งหมด แต่ทั้งนี้ การวัดและประเมินผลองค์การภาครัฐถือเป็นเรื่องยาก เนื่องจากมีความซับซ้อนและเต็มไปด้วยค่านิยม (Vic. Murray, 2005, p.346) ในการวิจัยครั้งนี้ จะทำ การทบทวนแนวคิดการวัดประสิทธิผลขององค์การของนักวิชาการ และการวัดประสิทธิผลของ องค์การจากงานวิจัย เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิผลของกองบังคับการ ตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีดังนี้

4.1 การวัดประสิทธิผลขององค์การจากแนวคิดเชิงวิชาการ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554, หน้า 36-40) ได้กำหนดกรอบการ ประเมินผลการพัฒนาระบบราชการสำหรับส่วนราชการระดับกรมและระดับจังหวัด เพื่อรับสิ่งจูงใจ ตามข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อ ประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/ 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และ ความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

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

Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (1999, pp.304-330) ได้ให้ความเห็นว่า การกำหนดประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรในองค์กรที่ใช้ศึกษา และประสิทธิผลเป็นสิ่งบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร เช่น ผลผลิต (Productivity) ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Ratios) อัตราความผิดพลาด (Error Rates) หรือ ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) เป็นต้น นอกจากนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์กรยังขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการ อีกด้วย เช่น แนวคิดระบบราชการของเวเบอร์ (Weber) ประสิทธิภาพขององค์กรก็มุ่งเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (More Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ความมีมาตรฐาน (Standardized) และการรวมอำนาจ (Centralization) หรือในยุคที่องค์กรให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรจึงให้ความสำคัญแก่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ (Result) การปรับตัวขององค์กร เป้าหมาย (Goal) ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น

Heinz Wehrich and Harold Koontz (2005, pp.75- 77) ได้กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กรในหลายปัจจัยมิได้มุ่งเน้นเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ดังเห็นได้จากในปี ค.ศ. 1987 ที่สภาองเกรส ของสหรัฐอเมริกา (U.S. Congress) ได้มีการให้รางวัลแก่องค์กรที่จัดการคุณภาพอย่างดีเยี่ยม (รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งรางวัลนี้ช่วยให้องค์กรต่างๆ เข้าใจผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) และสร้างความสำเร็จในการแข่งขันโดยองค์กรที่เข้าร่วมเพื่อรับรางวัลจะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์และการพัฒนาในหลากหลายเป้าหมาย (Goal) หรือผลลัพธ์สำคัญที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ให้รางวัล ประกอบด้วย (1) ผลงานด้านลูกค้าและการตลาด (Customer & Marketplace Performance) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ความพึงพอใจของลูกค้าเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Customer Satisfaction Relative to Competitors) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และ (2) ผลงานด้านธุรกิจ (Business Performance) คือ คุณภาพของสินค้าและบริการ (Product & Service Quality) การเพิ่มผลผลิตและการเติบโต (Asset Productivity & Growth) ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต (Supplier Performance) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility) และผลการปฏิบัติงานทางการเงิน (Financial Performance)

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996) ได้เสนอเครื่องมือ หลักเกณฑ์หรือวิธีวัดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหรือวัดประสิทธิผลขององค์กร

ที่เรียกว่า ดุลดัชนี (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรใน 4 ด้าน เพื่อสร้างความสมดุล และทำให้องค์กรเติบโตในระยะยาว ประกอบด้วย (1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงินเพื่อชี้ให้เห็นประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากข้อมูลทางการเงินสามารถใช้วัดผลงาน สถานภาพ และอนาคตขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กร (2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customers) โดยต้องพิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) (3) ด้านกระบวนการบริหารขององค์กร (Internal Business Process Perspective) เป็นการวัดศักยภาพการจัดการภายในขององค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการทางการเงิน จึงวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินการ นับตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการดำเนินงาน รวมถึงการคิดค้นกระบวนการใหม่ๆ การสร้างและริเริ่มบริการใหม่ๆ และ (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Development Perspective) เป็นการวัดประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude & Satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานต่อการทำงานในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) ทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว

Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel (2001, pp. 293-297) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้ (1) การปรับตัว (Adaptation) ได้แก่ นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) และการพัฒนา (Development) (2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้ทรัพยากร (Resource acquisition) และประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) การผสมผสาน (Integration) ได้แก่ ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศองค์กร (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้ง (Conflict) (4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central life interests) การจูงใจ (Motivation) และความมีเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity)

John P. Campbell (1977, pp.36-39) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ 30 ประการสำหรับวัดประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness) เป็นการประเมินทั่วไปที่จะต้องใช้เกณฑ์ในการประเมินสำหรับวัดประสิทธิผลในหลายๆ แง่มุมให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยปกติแล้วประสิทธิผลส่วนรวมวัดได้จาก การรวบรวมจากสถิติที่ได้มีการบันทึกไว้เกี่ยวกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือใช้จากผลการจัดอันดับการปฏิบัติงานทั้งหมด หรืออาจวัดได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลทั้งหลายซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนั้นเป็นอย่างดี (2) ผลผลิต (Productivity) ผลผลิตสามารถวัดได้ในสามระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยพิจารณาจากสถิติที่ได้มีการบันทึกไว้เกี่ยวกับผลผลิตขององค์กรหรือใช้จากผลการจัดอันดับผลผลิตทั้งหมดหรือทั้งสองอย่างรวมกัน (3) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นอัตราส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยในแง่มุมต่างๆ กับต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในการปฏิบัติงานนั้นๆ (4) กำไร (Profit) เป็นปริมาณของรายได้สุทธิจากการขายสินค้าและบริการหลังการหักค่าใช้จ่ายและภาระผูกพันต่างๆ ออกเรียบริย (5) คุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพของสินค้าและบริการพื้นฐานจากผลผลิตที่ผลิตโดยหน่วยงานนั้น (6) อุบัติเหตุที่เกิด (Accidents) พิจารณาจากความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นขณะทำงานนั้นๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดการสูญเสียด้านเวลาในการทำงานไป (7) การเจริญเติบโต (Growth) พิจารณาจากรูปของการเพิ่มมากขึ้น โดยการเปรียบเทียบสภาพขององค์กรในอดีตกับปัจจุบัน (8) การขาดงาน (Absenteeism) เป็นการขาดงานโดยไม่มีข้ออ้างที่เพียงพอ รวมถึงปริมาณเวลาที่ขาดงานทั้งหมดต่อความถี่ของการมาทำงาน (9) การลาออกจางาน (Turnover) เป็นการวัดเชิงเปรียบเทียบของพนักงานลาออกจางานโดยสมัครใจในแต่ละหน่วยงาน (10) ความพึงพอใจ ในงาน (Job Satisfaction) เป็นความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (11) แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการแสดงถึงความทุ่มเทของบุคคลที่มีต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือกิจกรรมขององค์กร (12) ขวัญ (Moral) เป็นความพยายามของสมาชิกในการที่จะมีเป้าหมายร่วมกัน (Goal Communalilty) มีความรับผิดชอบร่วมกันและความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (13) การควบคุม (Control) เป็นระดับความมากน้อยเพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (14) ความขัดแย้ง/ความสามัคคี (Conflict/Cohesion) การเป็นองค์กรที่สมาชิกมีความชอบพอกัน ทำงานร่วมกันได้ดี ติดต่อกันอย่างครบถ้วน สมบูรณ์และเปิดเผย ตลอดจนมีความพยายามในการที่จะประสานการทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และไม่พยายามทำในสิ่งที่ตรงกันข้าม (15) ความยืดหยุ่น/การปรับตัว (Flexibility/Adaptation) เป็นความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning & Goal Setting) เพื่อวางแผนในขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน (17) ความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย (Goal Consensus) เป็นระดับความมากน้อยที่สมาชิกในองค์กรทั้งหลายมีความเห็นที่สอดคล้องกัน และยอมรับในเป้าหมายเดียวกันขององค์กร (18) ความยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กร (Internalization of Organization Goal) โดยที่สมาชิกขององค์กรยอมรับและความเชื่อว่าเป้าหมายขององค์กรนั้นมีความถูกต้องและเหมาะสม (19) ความเห็นพ้องต้องกันในบทบาทและปทัสถาน (Rule & Norm Congruence) โดยสมาชิกขององค์กรมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่างๆ (20) ความสามารถของฝ่ายบริหารในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว (Managerial Interpersonal Skills) เป็นระดับความสามารถของฝ่ายบริหารในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในแง่ของการให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย (21) ความสามารถของฝ่ายบริหารในการทำงาน (Managerial Task Skills) เป็นระดับของความสามารถโดยรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการกิจ (22) การจัดการข้อมูลข่าวสารและการติดต่อ (Information Management &

Communication) เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ความมีประสิทธิภาพ และความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์และการแจกจ่ายข้อมูลสารสนเทศ (23) ความพร้อมเพรียง (Readiness) เป็นการพิจารณาในภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ที่องค์กรจะสามารถดำเนินการกิจเฉพาะบางอย่างได้อย่างสำเร็จลุล่วง (24) การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) เพื่อช่วยแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร (25) การประเมินผลโดยบุคคลภายนอก (Evaluations by External Entities) เป็นการพิจารณาถึงความจงรักภักดี ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนที่องค์กรได้รับจากกลุ่มต่างๆ เช่น ผู้ขาย ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานบังคับบัญชา และรวมถึงประชาชนชนทั่วไปด้วย (26) ความมีเสถียรภาพ (Stability) หมายถึง การรักษาโครงสร้าง การทำหน้าที่ และทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ต้องเผชิญกับความกดดัน (27) คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (Value of Human Resources) เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานการวัดมูลค่ารวม หรือมูลค่าทั้งหมดของสมาชิกที่มีต่อองค์กร (28) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation & Shared Influence) เป็นระดับของความมากน้อยที่สมาชิกจะเข้ามีส่วนร่วมในตัดสินใจเรื่องต่างๆ (29) การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Emphasis) เพื่อให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และ (30) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Emphasis) เป็นระดับความมากน้อยของความสำเร็จที่องค์กรให้ต่อการบรรลุเป้าหมายใหม่ๆ ที่สำคัญ

Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore (1967, pp. 891-903) ได้เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์กรโดยให้คำนึงถึง (1) ความสามารถขององค์กรในการหาปัจจัยนำเข้าเช่น ทรัพยากร เงินทุน และบุคลากรที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป (2) ความสามารถขององค์กรในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก (3) ความสามารถขององค์กรในการอยู่รอด (Survival) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามแนวคิดนี้องค์กรที่มีประสิทธิผลคือ องค์กรที่สามารถสร้างและรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในสภาพแวดล้อม (4) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรเพราะถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานส่วนอื่นๆ ด้วย

4.2 การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากงานวิจัย

สิริพงษ์ ปานจันทร์ (2554, หน้า 86-89) ได้เสนอวิธีการประเมินวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยให้พิจารณาถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กร จำนวน 4 ตัว โดยพัฒนาจากแนวคิดของ John P. Campbell (1977, pp. 36-39) และแนวคิดของ Florence A. Heffron (1989, p. 324) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรคือ (1) ผลผลิต (Productivity) หมายถึง จำนวนหรือปริมาณของภารกิจหลักที่องค์กรได้จัดทำและส่งมอบให้แก่ประชาชน (2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความคุ้มค่าของต้นทุนที่เป็นจำนวนเงิน บุคลากร และเวลาที่เสียไปกับการให้บริการสาธารณะตามภารกิจหลัก

ที่องค์การจัดทำและส่งมอบให้แก่ประชาชน (3) คุณภาพ (Quality) หมายถึง ระดับของการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนของบริการสาธารณะตามภารกิจหลักขององค์การจัดทำและส่งมอบให้แก่ประชาชน และ (4) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความพึงพอใจของทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชนที่มีต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากบริการสาธารณะตามภารกิจหลักขององค์การจัดทำและส่งมอบให้แก่ประชาชน

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 96) ได้เสนอแนวทางการประเมินประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจ ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยพัฒนามาจาก Balanced Scorecard ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996) ดังนี้ (1) ผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน (Finance) ของรัฐวิสาหกิจ เป็นการวัดระดับอัตราส่วน (Ratio Scale) ที่บอกปริมาณความแตกต่างระหว่างแต่ละค่าได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 หลักเกณฑ์ ได้แก่ (1.1) สภาพคล่อง (1.2) การบริหารสินทรัพย์ (Return of Assets หรือ ROA) (1.3) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) (1.4) ความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio) (2) ผลประกอบการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Finance) โดยพิจารณาจาก (2.1) ความสามารถดำเนินงานที่ตอบสนองนโยบายต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจได้รับ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น (2.2) ผลการดำเนินงานหลักขององค์การที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Product/Service) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ความปลอดภัย การสูญเสียหรือความเสียหาย และ (3) การบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย ผลการประเมินด้าน (3.1) บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (3.2) การบริหารความเสี่ยง (3.3) การควบคุมและตรวจสอบภายใน (3.4) การจัดการสารสนเทศ และ (3.5) การบริหารทรัพยากรบุคคล

ไวพจน์ กุลาชัย (2552, หน้า 17) ได้เสนอแนวทางการวัดประสิทธิผลองค์กรของกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การใน 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติสุขภาพองค์กร ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ความมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (2) มิติเป้าหมายและนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเอกภาพ ความชัดเจนของบทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคม และ (3) มิติการจัดการ ประกอบด้วย ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และการสื่อสารภายในองค์กร

อัญชนา พานิช (2550, หน้า 16) ได้เสนอแนวทางการวัดประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยยึดหลักการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ในด้านประสิทธิผลใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) คุณภาพบัณฑิต (2) การวิจัยและงานสร้างสรรค์ (3) การบริการวิชาการ และ (4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ยิวราณี สุขวิญญาณ์ (2549, หน้า 71) ได้พัฒนากรอบแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Steers, Richard. M. (1977, p.104) และแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 13) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ ผลลัพธ์เฉพาะบุคคล (ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานและความผูกพัน) การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

4.3 การวัดประสิทธิผลขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้

ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนแนวคิดในข้างต้นทำให้สรุปถึงการวัดประสิทธิผลขององค์กร ที่เหมาะสมกับภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ 4 ด้านดังนี้ (1) ด้านผลผลิต (2) ด้านบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ (3) ด้านระบบงาน และ (4) ด้านผู้รับบริการ ซึ่งในส่วนของ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจะนำไปใช้พัฒนาร่วมกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้ง 4 ด้านคือ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ และ (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงาน ทำให้ได้ตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ใน 4 ประเด็นคือ (1) การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติ (2) การพัฒนางานตำรวจ (3) การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย และ (4) การสร้างความเข้มแข็ง ซึ่งทำให้ในแต่ละประเด็นจะมีการวัดใน 4 ด้าน

วัฒนธรรมองค์กร

1. แนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนจิตใจขององค์กรที่เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออกและตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม รวมถึงบ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์และความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรต่างๆ ควรจะต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับภารกิจ และส่งผลในทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า L. J. Gibson ; J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly (1997, p.14) ได้ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Steers, Richard. M. (1977, p.104)

ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวขององค์กรคือ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า Robert H. Jr. Waterman ; Thomas J. Peters and Julien R. Phillips (1980, pp.14-26) ได้กล่าวถึง ค่านิยมร่วม (Shared values) หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของ McKinsey 7S ไว้ว่า จะช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร รวมถึงช่วยให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทางวิชาการ

William B. Werther and Keith. Davis (1993, p. 602) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรสร้างขึ้นเสมือนเป็นการกรอกรำเครื่องความคิด อยู่ในใจของสมาชิก ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคลของกลุ่มและขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เทคโนโลยีสถานะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์กรจนเกิดการยอมรับของสมาชิกในองค์กร

Edgar H. Schein (2004, p. 17) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับวิธีมองที่ดี วิธีคิดที่ดี และการสร้างความรู้สึที่ดีที่ถูกต้องในหมู่สมาชิกองค์กรที่ได้สั่งสมมาในอดีตจากประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวขององค์กรต่อภายนอก และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในและมีการถ่ายทอดข้อสมมติฐานพื้นฐานดังกล่าวสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

Robert H. Jr. Waterman ; Thomas J. Peters and Julien R. Phillips (2004, p. 78) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมร่วมที่มีลักษณะเด่น ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกขององค์กรไว้ด้วยกัน โดยสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำขวัญ สัญลักษณ์ ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจากปฏิบัติสัมพันธของผูคนในสังคมหรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่นๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวุฒิจู บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 248) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานตำรวจว่า เป็นความเชื่อ และค่านิยมที่ก่อให้เกิดอุดมการณ์ร่วมของพฤติกรรมกาปฏิบัติตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับ เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการกิจเพื่อช่วยให้การทำงานมีคุณภาพสูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งทำให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มความสามารถและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและส่งผลต่อการดำรงอยู่

ของหน่วยงานในระยะยาว

พีรพงศ์ ราพิงจิตต์ (2555, หน้า 14) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ต่อหน่วยงาน เพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การทำงานได้รับความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกลไกการทำงานเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างราบรื่นจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 18) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อไปในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

จากแนวคิดทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อองค์กรเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในการหล่อหลอมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของสมาชิกรวมถึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มที่ ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งย่อมทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาวนั่นเอง ทั้งนี้ Vijay. Sathe (1985, pp. 25-31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ (1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร (2) ช่วยให้การตัดสินใจเกิดความโน้มเอียงต่อองค์กร และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (3) ช่วยให้การควบคุมองค์กรเป็นไปตามที่วางแผนไว้ (4) ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพโดยลดความผิดพลาดในการสื่อสาร (5) ช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกว่าคุณค่า (6) ช่วยให้เกิดการรับรู้สถานการณ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ D.R. Denison (1990, p.5) ได้กล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กรไว้ว่า ประสิทธิภาพเกิดจากความเชื่อ และค่านิยมของสมาชิกที่ทำให้เกิดความ

ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้จนบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

4. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

จากการทบทวนแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพบว่าแนวคิดที่น่าสนใจดังนี้

Terrance E. Deal and Allen A. Kennedy (1982, p. 108) ได้ศึกษาในมุมมองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมากำหนดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของ Deal & Kennedy

ที่มา : Terrance E. Deal and Allen A. Kennedy, 1982, p. 107

Terrance E. Deal and Allen A. Kennedy (1982, pp. 107-108) พบว่า ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มี 2 ทิศทาง คือ สูงกับต่ำ จึงทำให้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

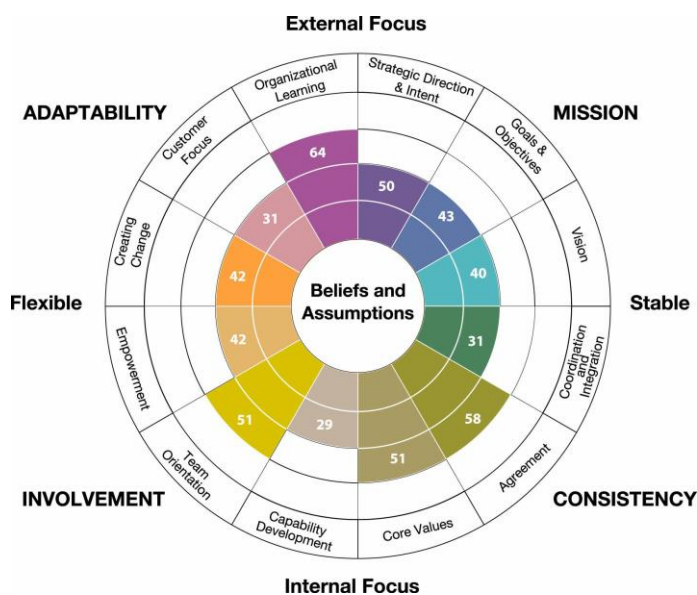
1. วัฒนธรรมแบบ Tough-Guy, Macho Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งพบว่าทำให้เกิดการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะสนับสนุนสมาชิกที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนชอบการแข่งขันและทำงานในเชิงรุก องค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอาง กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งกับเวลา และอาจเกิดสำเร็จหรือล้มเหลวได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบ Work Hard/Play Hard Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับสูง เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบเอาจริงเอาจังกับการทำงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้สมาชิกมักมีความเป็นกันเอง ชอบพบปะผู้คน และมีความสนุกสนาน ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนที่ชอบทำงานหนักและรักสนุก องค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchises ที่ต้องมีการพบปะกับผู้อื่นตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมแบบ Bet-Your Company Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับต่ำ เป็นวัฒนธรรมที่มีการตัดสินใจช้า และอาจแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ไม่ทันเวลา จึงอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้ การตัดสินใจเปรียบเสมือนการนำองค์กรไปเดิมพัน การตัดสินใจจึงต้องใช้เวลามากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนที่อดทน รอบคอบ และพึ่งพาอาศัยกัน องค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ องค์กรธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบ Process Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับต่ำทั้งคู่ ทำให้เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและตัดสินใจช้าเปรียบเสมือนกับการทำงานของระบบราชการ ดังนั้น สมาชิกขององค์กรมักจะต้องเป็นคนที่เน้นกระบวนการในการทำงาน โดยการทำงานทุกอย่างมีกฎกติกา และลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ องค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ หน่วยงานในระบบราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์กรแบบ Bureaucracy เป็นต้น

D.R. Denison (1990, p. 4) ได้กล่าวว่า องค์กรที่สามารถทำงานได้ผลดีนั้นจะหมายถึง องค์กรที่จัดการยุทธวิธี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์กรนำมาใช้กับความ ต้องการทางสิ่งแวดล้อมเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งทำให้องค์กรมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ดังนี้



ภาพประกอบที่ 6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การของ D.R. Denison

ที่มา : <http://www.ceibs.edu/knowledge/ob/9297.shtml>

1. วัฒนธรรมแบบ Adaptability Culture วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยมบรรทัดฐาน และความเชื่อ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว

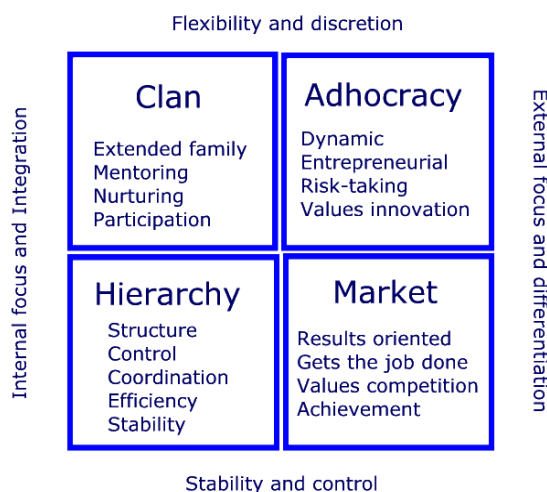
2. วัฒนธรรมแบบ Mission Culture วัฒนธรรมประเภทนี้จะตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์กรด้วยความร่วมมือ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์จะช่วยตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นแนวทางความสำเร็จของงาน และการกำหนดพันธกิจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบ Involvement Culture มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการตามวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมแบบ Consistency Culture เน้นสภาพภายในโดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากลักษณะทางตรรกวิทยา และวิธีดำเนินการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือ

สัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้บริหาร ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่ การบูรณาการ ความเชื่อมั่นและองค์การที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (1999, pp. 28-54) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่



ภาพประกอบที่ 7 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การของ Kim S. Cameron & Robert E. Quinn

ที่มา : <http://lurkingvariable.pbworks.com/w/page/19634404/Strategies and Tools>

1. วัฒนธรรมองค์การแบบ Clan Culture เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยองค์การเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์การ ทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้บริหารองค์การเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์การ ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกขององค์การมีความผูกพันต่อองค์การสูง ความสำเร็จจึงวัดได้จากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมองค์การแบบ Adhocracy Culture เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้บริหารเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้สมาชิกขององค์การกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสรภาพ เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์การแบบ Market Culture เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องความสำเร็จของงานเป็นหลัก สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่มักจะชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีเหตุมีผลดำเนินการในเชิงรุก เกณฑ์วัดความสำเร็จคือความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบ Hierarchy Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะเน้นความมั่นคงของสมาชิก เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น เกณฑ์กำหนดความสำเร็จ คือ การมีระบบงานที่เชื่อถือได้

Richard L. Daft (2001, pp. 120-122) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 แบบ โดยมีฐานคิดมาจาก 2 เงื่อนไข คือ (1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกว่า ต้องการความยืดหยุ่นหรือความมั่นคงเพียงไร และ (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน หรือเน้นภายนอกเพียงไร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบมีดังนี้

ความยืดหยุ่น (Flexibility)		ความมั่นคง (Stability)	
เน้นภายใน (Internal Focus)	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	เน้นภายนอก (External Focus)
	ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาค ทางสังคม	ค่านิยม - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถ คอบสนอง	
	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)	
	ค่านิยม - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื้อโง	ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล	

ภาพประกอบที่ 8 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของ Richard L. Daft

ที่มา : Richard L. Daft, 2001, pp. 120-122

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Adaptability Culture เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กร ที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา สมาชิกขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง

ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นสมาชิกให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการจินตนาการเป็นพิเศษ ส่งเสริมให้ทดลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้คิดอะไรนอกกรอบ โดยองค์กรได้เน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิก (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว



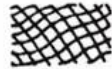

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Achievement Culture ลักษณะสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น เป็นต้น จึงเน้นให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์และดีที่สุด การมีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคลเพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษ แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใดขององค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของสมาชิก และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ สมาชิกที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่สมาชิกที่มีผลงานต่ำก็จะถูกออกจากงาน/ทีม

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Clan Culture ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นบรรยากาศการทำงานคล้ายกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งสมาชิกและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกัน ทางสถานภาพ ผู้บริหารจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมเรื่องการคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น การมีความเห็นพ้องกัน และไม่พยายามสร้างความแตกแยกมีการอะลุ่มอล่วยช่วยเหลือกันแบบเป็นกันเอง เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Bureaucratic Culture ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด และประสิทธิภาพที่วัดได้เป็นรูปธรรมความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพใช้เหตุผลใช้ข้อมูลสถิติตัวเลขต่างๆ ในการตัดสินใจเท่านั้น

Charles B. Handy (2009, pp. 14-20) ได้เสนอว่า เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งนั้นย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นอยู่ในโครงการสร้างและระบบขององค์กร Handy ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท โดยใช้สัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ซึ่งมีบุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอ ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ซึ่งแตกต่างกันตาม

ทัศนคติและความเชื่อของชาวกรีกโบราณ เพื่อเป็นตัวแทนแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภท ดังนี้ (ชนิตา จิตตรุทระ, 2554, หน้า 88-89)

<i>The Culture</i>	<i>The Picture</i>	<i>The God</i>
Club		Zeus
Role		Apollo
Task		Athena
Existential		Dionysus

ภาพประกอบที่ 9 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ Gods of Management

ที่มา : จีรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์, 2556, หน้า 33

1. วัฒนธรรมสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบ Zeus (The Club Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ พบได้ในองค์การธุรกิจขนาดเล็ก อำนาจในองค์การแบบนี้คือการรวมศูนย์หรือเป็นศูนย์กลางของอำนาจ องค์การที่มีวัฒนธรรมสโมสรมีกฎและข้อปฏิบัติเพียงเล็กน้อย และมีความเป็นระบบราชการน้อยมาก เนื่องจากยึดติดกับตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีบารมีในองค์การ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปใยแมงมุม แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสัมพันธภาพ ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีลักษณะตามแบบเทพ Zeus ซึ่งเป็นตัวแทนของการปกครองตามประเพณีแบบพ่อปกครองลูก ไม่ใช่เหตุผล แต่เปี่ยมไปด้วยอำนาจและความเมตตากรุณา มีลักษณะหุนหันใจเร็วและมีบารมีส่วนตัว ซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารที่คล่องแคล่ว ไม่ยอมหยุดนิ่ง บริหารองค์การโดยอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมักอาศัยการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นทันที โดยไม่มีแบบแผนแต่อาศัยสัญชาตญาณเป็นส่วนใหญ่ ชอบเสี่ยง ชอบระบบญาติมิตร เพราะสามารถคิดเห็นแทนกันและไว้วางใจกันได้

2. วัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบ Apollo (The Role Culture) วัฒนธรรมเน้นบทบาทพบได้ทั่วไปในองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งอาศัยกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติจำนวนมาก และองค์การเหล่านี้จะประสานงานโดยการจัดการแบบระบบบังคับบัญชาตามลำดับขั้นและระบบอาวุโส องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบ Apollo เน้นความสำคัญที่บทบาทหน้าที่มากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปวิหารกรีก แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ ความแน่นอน เหตุผล และการทำนายล่วงหน้าได้ ทั้งนี้

ปัจเจกบุคคลจะมีบุคลิกลักษณะตามแบบเทพ Apollo ซึ่งเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบแบบแผนและระบบราชการ มักยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ความถูกต้อง และอำนาจที่องค์การมอบหมายให้ตามบทบาทที่กำหนด ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ต้องการสถานภาพที่มั่นคงในการทำงาน ซึ่งไม่ขึ้นกับบุคลิกภาพหรือตัวบุคคล แต่ขึ้นกับ บทบาท หน้าที่ และขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติ ต้องการความชัดเจน เสถียรภาพ และสัญญาถึงอนาคตที่แน่นอน

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบ Athena (The Task Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโครงการต่างๆ จุดเน้นสำคัญคือการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด องค์การแบบเน้นงานต้องอาศัยทีมงานซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ วัฒนธรรมขององค์การได้รับการปรับให้เหมาะสมกับธรรมชาติของโครงการต่างๆ วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดประสิทธิภาพที่ดีเลิศต่อเมื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปตาข่าย แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน เป็นวัฒนธรรมที่ลงทุนในเรื่องแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีราคาแพง ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีบุคลิกลักษณะตามแบบเทพ Athena ซึ่งเป็นเทพแห่งฝีมือและความชำนาญ มักเป็นพวกที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติเป็นพิเศษและอาศัยความเชี่ยวชาญในหน้าที่เป็นพื้นฐานของการมีอำนาจและการมีอิทธิพลในองค์การ ปัจเจกบุคคลแบบ Athena ชอบการร่วมมือเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหา โดยอาศัยความสามารถพิเศษ ความคิดสร้างสรรค์ และต้องการผลตอบแทนสูง

4. วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบ Dionysus (The Existential Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบ Dionysus มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ความมีวิชาชีพขององค์การ เน้นความมีอิสระและการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคลในองค์การ และเน้นการสร้างผลงานที่มีความเป็นวิชาชีพ รูปสัญลักษณ์เป็นรูปกลุ่มของดวงดาว แบบแผนทางวัฒนธรรมเป็นการปราศรัยติดต่อกันภายในชุมชนที่มีความเป็นวิชาชีพนิยม ความสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การเป็นอิสระและไม่พึ่งพิงกันมากนัก วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตนเป็นแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีบุคลิกลักษณะตามแบบเทพ Dionysus เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมเน้นความเป็นตัวตน มักจัดอยู่ในพวกศิลปินหรือนักวิชาชีพทั้งหลาย เช่น อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ช่างฝีมือ หรือนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความเป็นอาชีพ (Professional) และมุ่งความสนใจอยู่กับการทำงานของตนให้สำเร็จจนเกิดเป็นผลงาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีอิสระ ไม่ค่อยพึ่งพิงใคร และเป็นปัจเจกบุคคลที่บริหารจัดการยากที่สุด

5. สรุปประเด็นของลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัย

เห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดทางวิชาการข้างต้นมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้จะใช้แนวคิดของ Charles B. Handy (2009) โดยสรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาดังนี้

5.1 Zeus เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้นำ โดยมุ่งความเป็นเลิศเรื่องความรวดเร็วในการตัดสินใจมากกว่าการสนใจในรายละเอียด ผู้นำจะอาศัยอำนาจบางส่วนตัวที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก และนิยมใช้การบริหารแบบการรวมอำนาจ ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเป็นแบบระบบเครือข่าย ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้นำ (2) การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รวดเร็วมากกว่าสนใจรายละเอียด (3) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานในภาพรวม และ (4) การให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร

5.2 Apollo เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการทำงานตามกฎระเบียบโดยอาศัยเหตุผลและหลักฐานเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจ การทำงานจึงเน้นไปที่ความเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดเสถียรภาพของงาน และสามารถทำนายผลของงานล่วงหน้าได้ ผู้นำจะอาศัยตำแหน่งและบทบาทที่เป็นทางการภายใต้ระบบ กฎระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติงาน และใช้การบริหารแบบการรวมอำนาจ ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเป็นแบบการสื่อสารด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรตามกฎระเบียบมากกว่าความเป็นส่วนตัว ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การใช้อำนาจตามกฎระเบียบในการบริหารงานของผู้นำ (2) การให้ความสำคัญกับเหตุผลและหลักฐานเพื่ออ้างอิงในการตัดสินใจ (3) มุ่งผลงานตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) การให้ความสำคัญกับการใช้ลายลักษณ์อักษรในการสื่อสาร

5.3 Athena เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมที่อาศัยทักษะความเชี่ยวชาญของสมาชิกที่มีแตกต่างกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ ดังนั้น ผู้นำจะใช้การตัดสินใจแบบการกระจายอำนาจ และเมื่อต้องการยอมรับจากสมาชิก ผู้นำจะหาเหตุผลที่ดีกว่าในการทำงานมาใช้สนับสนุนเพื่อให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเป็นแบบการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในทีมงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำ (2) การให้ความสำคัญกับทักษะความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมเพื่อสร้างสรรค์ผลงาน (3) มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าที่ผ่านมา และ (4) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

5.4 Dionysus เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานของสมาชิกที่มีความเป็นมืออาชีพ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจของสมาชิกเพื่อนำไปสู่ผลงานที่เป็นเลิศ ดังนั้น ผู้นำจะใช้การบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่สมาชิก รวมถึงผู้นำจะอาศัยความสามารถในการประสาน การรับฟัง และการดูแลเพื่อให้สมาชิกยินยอมและไม่ต่อต้าน ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรจึงเป็นแบบการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพทางวิชาชีพ ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การ

ให้ความสำคัญกับทักษะในการประสานงานของผู้นำ (2) มุ่งเน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่สมาชิก (3) มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสูงในหน้าที่สมาชิกรับผิดชอบ และ (4) การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีเสรีภาพทางวิชาชีพ

การวางแผนกลยุทธ์

1. แนวคิดในการศึกษากลยุทธ์

การบริหารองค์การสมัยใหม่ให้เป็นองค์การชั้นนำหรือเป็นองค์การที่มีศักยภาพสูงสุดในการดำเนินงานนั้น กลยุทธ์ (Strategic) ถือเป็นแนวคิดที่จำเป็นต่อการบริหารงานยุคใหม่ที่มีสภาพแวดล้อมไม่แน่นอน รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์การสามารถเลือกใช้จุดแข็งที่มีภายในองค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จมาผนวกกับโอกาสที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาผนวกเป็นวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในการดำเนินงานนั้น องค์การภาครัฐมักมุ่งเน้นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับภาพรวมขององค์การ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การในอนาคต

2. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดทางวิชาการ

Samuel C. Certo and Peter J. Paul (1991, p.17) ได้ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

P.M Wright and Other. (1992, p.15) ให้คำนิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

Mary. Coulter (2005, p.5) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์การ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า iva กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

Don Hellriegel and John W. Slocum (1982, p.184) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ธรรมชาติขององค์การ การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนก ประเมิน และเลือกแนวปฏิบัติสำหรับองค์การ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้คือจุดหมายและกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปใช้เป็นปัจจัยป้อนในกระบวนการจัดทำแผน

ปฏิบัติการเพื่อแปลงจุดหมายและกลยุทธ์ขององค์การให้เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น

Marios I. Katsioloudes (2006, pp.13-14) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์การ และบริบทหรือสภาพแวดล้อมภายนอก

Stephen P. Robbins and M. Coulter (2012, p.235) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงานขององค์การที่ครอบคลุมเป้าหมายความสำเร็จทั้งหมดขององค์การ โดยมีแผนปฏิบัติการเป็นแผนในการดำเนินงานเฉพาะส่วนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการมีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจนคือแผนกลยุทธ์เป็นแผนในลักษณะกว้างในขณะที่แผนปฏิบัติการเป็นแผนในลักษณะแคบหรือเจาะจง

Henry Mintzberg and James Brian Quinn (1996, p.3) กล่าวว่า ใ้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบที่เป็นการผสมผสานระหว่างเป้าหมายหลักขององค์การ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้้องค์การสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

J.A. Pearce and R.B. Robinson (1996, p.12) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์คือ เชื้อของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผน และการนำที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติให้เกิดบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวีเกียรติ ประพทธีตระกูล (2553, หน้า 71) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์การในการบริหารและการกำหนดแนวทางขององค์การที่จะเป็นไปในอนาคต และแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาต่างๆ ที่จะทำให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมรัตน์ (2553, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์การสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การให้เป็นที่ไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์การเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

ทวีวรรณ อินดา (2552, หน้า 27) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนและกำหนดแนวทางวิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างดีที่สุดเพื่อนำองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

3. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นในเรื่องของการเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายเพื่อนำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ (1) ช่วยให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน (2) ช่วยให้การดำเนินงานของทุกส่วนภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (3) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดเดาถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและแสวงหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (5) ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจน และเข้าใจได้ตรงกัน รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร (Stephen .P. Robbins and M. Coulte, 2012, pp. 253-254; Thomas L. Wheelen and J. David Hunger 2010, p.54)

4. การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones and (2009, pp.10-11) ได้จำแนกขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
2. ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและภัยคุกคาม
3. ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน
4. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
5. ขั้นนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงทิศทาง การตัดสินใจ อย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงควรมีรายละเอียดที่สำคัญอย่างครบถ้วน และควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ เพื่อนำมาสู่การประเมินผลและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

Gregory G. Dess and Alex Miller (1993, p.75) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ส่วนที่สำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วนคือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็น เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก องค์กรซึ่งไม่สามารถควบคุมได้และมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้าน การเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ สำหรับจุดแข็งและจุดอ่อนที่อยู่ภายใน องค์กรซึ่งสามารถควบคุมได้และมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ระบบการบริหารงาน สารสนเทศและเทคโนโลยีในการทำงาน

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ 3 ระดับคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate Level Strategy) เป็น กระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การ ดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกล ยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างขึ้น และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการดำเนินงาน และทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ โดยขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริโภค

2.การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริงในเชิงรูปธรรม และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการ ปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือ ผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสานและเปลี่ยนแปลง

Thomas L. Wheelen and J. David. Hunger (2010, p.54) กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) อุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ที่เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) (2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining Power of Suppliers) (3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers) (4) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The Threat of Substitute Products or Services) และ (5) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The Degree of Rivalry Among Existing Competitors)

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ และคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546, หน้า 24-25) ได้อธิบายว่าในการวางแผนกลยุทธ์ต้องกำหนดภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และจะต้องคิดเลยไปถึงขั้นของการนำไปปฏิบัติว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคอะไร จะต้องเตรียมการในเรื่องอะไร เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ จากนั้นต้องมีการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

1.1 รูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis โดยจำแนกเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis เพื่อให้องค์กรรู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจนมากยิ่งขึ้น

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วยให้เห็นถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจน

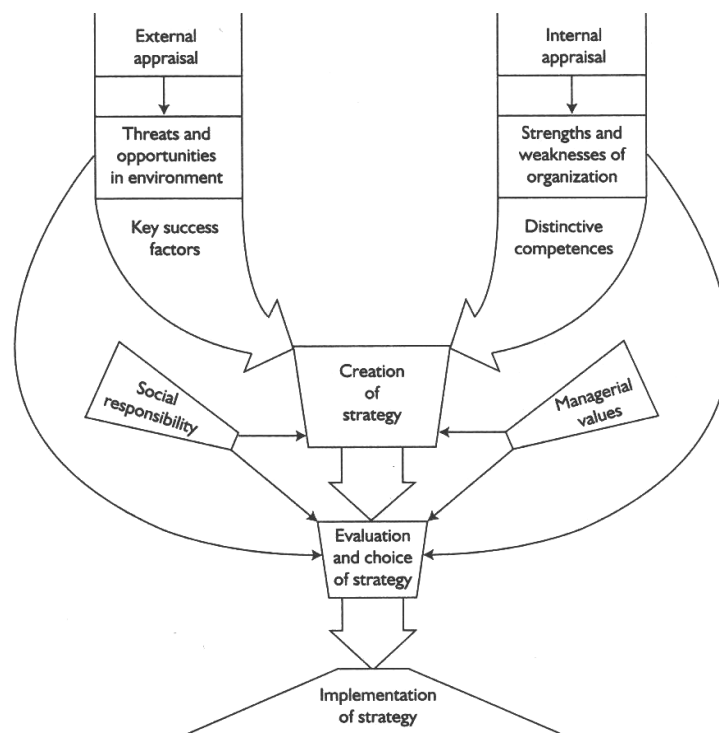
1.2.2 การกำหนดพันธกิจจะช่วยให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยพันธกิจต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับเป้าประสงค์ขององค์กรควรมีลักษณะดังนี้ (1) สามารถวัดหรือตรวจสอบได้ (2) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จ (3) ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และ (4) เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2.1 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบ SWOT Analysis มีขั้นตอนในการพิจารณา คือ (1) การพิจารณาโอกาส โดยนำมาพิจารณาร่วมกับจุดแข็งขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงรุก (2) การพิจารณาถึงภัยคุกคาม โดยนำมาพิจารณาร่วมกับจุดแข็งขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์การป้องกัน

2.2 การกำหนดผลสำเร็จที่พึงประสงค์ โดยพิจารณาจาก (1) ปัจจัยความสำเร็จ และ (2) ตัวชี้วัดผลงาน

แนวคิดทางวิชาการข้างต้นทำให้เห็นถึงความสอดคล้องในประเด็นต่างๆ แสดงได้ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 10 ภาพรวมการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Henry Mintzberg ; B. and

Lampel, J. Ahlstrand

ที่มา : Henry Mintzberg ; B. and Lampel, J. Ahlstrand 1998, p.26

5. สรุปประเด็นของการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย

เห็นได้ว่า แนวทางและขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดทางวิชาการข้างต้นมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น โดยการวางแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การจัดทำหรือการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งประเด็นของการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

5.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

5.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการประเมินสถานภาพขององค์กรโดยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากที่สุด โดยทั่วไป SWOT Analysis ถูกนิยมนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า SWOT Analysis เป็นผลงานของ Humphrey ในช่วงปี ค.ศ.1960-1970 เพื่อค้นหาสาเหตุว่าทำไมการวางแผนด้านการประสานงานจึงได้ล้มเหลว โดยใช้ชื่อว่า SOFT Analysis ซึ่งมาจากการตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่ดีและปัจจัยที่ไม่ดีของการดำเนินงานคืออะไร ทั้งนี้ ปัจจัยที่ดีในปัจจุบันหมายถึงความพึงพอใจ (Satisfaction) และปัจจัยที่ดีในอนาคตหมายถึงโอกาส (Opportunity) สำหรับปัจจัย ที่ไม่ดีในปัจจุบันหมายถึงความล้มเหลว (Fault) และปัจจัยที่ไม่ดีในอนาคตหมายถึงข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) ต่อมาในปี ค.ศ. 1964 Urick and Orr ได้พัฒนาเปลี่ยนตัวอักษร F เป็น W และเรียกเทคนิคการวิเคราะห์นี้ใหม่ว่า SWOT Analysis ซึ่งได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจึงกล่าวได้ว่า SWOT Analysis มีวิวัฒนาการมาจาก SOFT Analysis (วิช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, หน้า 11-12) ทั้งนี้ Jeffrey P. Harrison (2010, p.92) ได้กล่าวเอาไว้ว่า SWOT Analysis คือ การยกตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมถึงโอกาสในการเจริญเติบโตและการปรับปรุงองค์กรสำหรับหลบหลีกอุปสรรคจากภายนอกองค์กรเพื่อให้อยู่รอดในอนาคต

1) จุดแข็ง (Strength)

K. J. Tuckwell (2007, pp. 47-51) ได้กล่าวไว้ว่า จุดแข็ง หมายถึง การสนับสนุนจากภายในองค์กรหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์

Jeffrey P. Harrison (2010, p.93) ได้กล่าวไว้ว่า จุดแข็ง หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรมีความพร้อมอย่างสมบูรณ์ ซึ่งจุดแข็งจะช่วยให้อุปสรรคเป้าหมายขององค์กร และนำไปสู่การกำหนดการปรับตัวที่มีคุณภาพ

ชัยยศ สันตวงศ์ และนิตยา เจริญประเสริฐ (2546, หน้า 51) ได้กล่าวว่า จุดแข็ง (Strengths) คือ ทรัพยากรที่องค์กรได้พัฒนาเป็นขีดความสามารถและกระบวนการซึ่งนำมาใช้ และพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

2) จุดอ่อน (Weakness)

K. J. Tuckwell (2007, pp.47-51) ได้กล่าวไว้ว่า จุดอ่อน หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในองค์กรหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์

Jeffrey P. Harrison (2010, p.93) ได้กล่าวไว้ว่า จุดอ่อน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ขององค์กรที่ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น และทำให้คุณภาพในการทำงานลดลง ซึ่งทำให้้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนเพื่อมีให้นำไปสู่ความล้มเหลว

ชัยยศ สันตวงศ์ และนิตยา เจริญประเสริฐ (2546, หน้า 51) ได้กล่าวว่า จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ทรัพยากรและความสามารถที่ยังขาดหรือไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรที่พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

3) โอกาส (Opportunity)

K. J. Tuckwell. (2007, pp.47-51) ได้กล่าวไว้ว่า โอกาส หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกองค์กรหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์

Jeffrey P. Harrison. (2010, p.94) ได้กล่าวไว้ว่า โอกาส หมายถึง สัญญาณใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรที่ช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยเอื้อให้้องค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชัยยศ สันตวงศ์ และนิตยา เจริญประเสริฐ (2546, หน้า 51) ได้กล่าวว่า โอกาส (Opportunities) คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นบวกหรือที่จะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat)

K.J. Tuckwell. (2007, pp.47-51) ได้กล่าวไว้ว่า อุปสรรค หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกองค์กร หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์

Jeffrey P. Harrison. (2010, p.93) ได้กล่าวไว้ว่า อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยเชิงลบที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะกดดันให้้องค์กรมีสมรรถนะลดลง

ชัยยศ สันตวงศ์ และนิตยา เจริญประเสริฐ (2546, หน้า 51) ได้กล่าวว่า ภัยคุกคาม (Threats) คือ แนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นลบหรือที่จะคุกคามบั่นทอนการดำเนินงาน

5) ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ทั้งนี้ กรมประมง (2554, หน้า 12) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของ SWOT Analysis ในเอกสารคู่มือการจัดทำยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงว่าควรมีลักษณะดังนี้ (1) มีความเชื่อมโยงกับ

กรอบนโยบายรัฐบาลและระเบียบวาระแห่งชาติ (2) แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร ทั้งในแง่จุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งสามารถเป็นพื้นฐานประเด็นในการพัฒนา (3) สะท้อนถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่บริการ (4) เป็นข้อเท็จจริงมีข้อมูลสนับสนุน ไม่ใช่ความคิดเห็น (5) คำนึงถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และ (6) มีความสมดุลระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

Maree. Conway (2009, pp.3-12) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นการจำแนกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งที่เป็นแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงและเป็นสัญญาณที่เป็นภัยต่อองค์กรเพื่อที่จะคิดวิเคราะห์กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป โดยหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีดังนี้

1. ต้องถือเป็นข้อตกลงที่สำคัญขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. ต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีกับสภาพแวดล้อมที่จะต้องทำการวิเคราะห์ เช่น ต้องมีความเข้าใจในสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ ที่มีอยู่ในขณะนั้น
3. แต่งตั้งทีมงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งควรประกอบด้วยจำนวนที่เหมาะสมและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาคัดสรรบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงบุคคลที่คิดนอกกรอบ และบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร เพื่อให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ และมุมมองที่หลากหลาย
4. จำแนกคำถามสำคัญที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคำถามดังกล่าวอาจเริ่มจากประเด็นกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันและการคาดการณ์ที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมและอนาคตที่องค์กรจะต้องเผชิญ
5. ต้องคำนึงถึงกรอบของระยะเวลาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มจากปัจจุบันและคาดการณ์ไปอีก 5-10 ปีข้างหน้า และต้องพิจารณาถึงการพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นและกลยุทธ์ในการพัฒนาในอนาคต

กุลชลี จงเจริญ (2554, หน้า 27-28) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ถึงจุดประสงค์และความต้องการในการกำหนดนโยบายและแผน
2. กำหนดขอบเขตของประเด็นที่ต้องการศึกษา รวมทั้งโอกาสและผลกระทบของการกำหนดนโยบายและแผน
3. รวบรวม วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลรวมทั้งคาดการณ์ถึงผลกระทบเมื่อเวลานานโยบายและแผนไปปฏิบัติ
4. ออกแบบทางเลือกในการพิจารณา รวมทั้งระบุเหตุผลในแต่ละทางเลือก

5. ประเมินผลการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและอธิบายถึงผลกระทบในแต่ละด้านที่จะเกิดขึ้นทั้งผลกระทบทางตรงและผลกระทบทางอ้อม
6. เปรียบเทียบวิธีการวัดผลกระทบที่ได้คาดการณ์ไว้กับเกณฑ์การประเมิน
7. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำไปสอบถามผู้ที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
8. นำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามผลและบันทึกผลการปฏิบัติ

5.1.2 การจัดทำหรือการกำหนดแผนกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จาก SWOT Analysis มาจัดทำตารางเมตริกซ์ดังนี้

ตารางที่ 1 เมตริกซ์ ที่ได้จาก SWOT Analysis

Environmental Factors Own Specific Factors	External Opportunities: • • • • •	External Threats: • • • • •
Own Strengths: • • • • •	Strategies to make use of Opportunities through our Strengths: • • • •	Strategies to prevent Threats through our Strengths: • • • •
Own Weaknesses: • • • • •	Strategies to make use of Opportunities to minimize Weaknesses: • • • •	Strategies to minimize the potential dangers lying in sectors where our Weaknesses meet Threats: • • • •

ที่มา : ปรากรม วารุณประภา, 2556, หน้า 35

ประยงค์ เนาบุตร (2554, หน้า 25) ได้เสนอตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ หรือพัฒนาวิธีการ/ผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ เพื่อเป็นช่องทางในการขยายบริการให้เพิ่มมากขึ้น
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านกับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยจาก (Retrenchment) หรือหาทางหันเหไปทำกิจการอย่างอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่า

ที่มา : ประยงค์ เนาบุตร, 2554, หน้า 25

ซึ่งการจัดทำตารางเมตริกซ์เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 แนวทางคือ

1) กลยุทธ์ SO

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2002, p.114) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ SO เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกองค์กร โดยองค์กรจะใช้กลยุทธ์จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็จะพยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญภัยคุกคามก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้องค์กรจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 11-12) กล่าวว่า กลยุทธ์ SO ได้มาจากการนำจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เชิงรุก โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งซึ่งหมายความว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และสมรรถนะภายในองค์กรมีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับการดำเนินภารกิจให้บรรลุผล สำเร็จ จึงทำให้การดำเนินงานขององค์กรควรอยู่ในตำแหน่งที่รุกไปข้างหน้า และเป็น

ภาวะที่มีความเหมาะสมในขยายงาน และสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร

ประยงค์ เนาบุตร (2554, หน้า 26) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์

2) กลยุทธ์ ST

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2002, p.114) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ WO เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุด และมีโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์กรที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีการแก้ไข โดยการใช้อุปสรรคจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายในการพัฒนาองค์กร ในกรณีนี้องค์กรจะพยายามแก้ไขจุดอ่อน และสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 11-12) กล่าวว่า กลยุทธ์ ST ได้มาจากการนำจุดแข็ง (Strength) และอุปสรรค (Threat) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ซึ่งหมายความว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ในสภาพที่ไม่เอื้อ และเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ แต่สมรรถนะภายในองค์กรมีความเข้มแข็ง และสอดคล้องกับการดำเนินภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้การดำเนินงานขององค์กรควรอยู่ในตำแหน่งที่รอโอกาสโดยการพัฒนาสมรรถนะให้เข้มแข็งขึ้นเพื่อรุกไปข้างหน้า และเป็นภาวะที่มีความเหมาะสมกับการขยายกิจการให้เจริญเติบโตต่อไปเมื่อมีโอกาส

ประยงค์ เนาบุตร (2554, หน้า 26) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แต่เลี่ยงภัยคุกคาม

3) กลยุทธ์ WO

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2002, p.114) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ ST เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดแข็งและมีภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายขององค์กร คือ พยายามให้มีจุดแข็งสูงสุด และมีภัยคุกคามต่ำสุด ดังนั้น องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ หรือการตลาด เพื่อขจัดภัยคุกคามจากคู่แข่ง ในกรณีนี้ องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะภัยคุกคามให้ได้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 11-12) กล่าวว่า กลยุทธ์ WO ได้มาจากการนำจุดอ่อน (Weakness) และโอกาส (Opportunity) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เชิงแก้ไข ซึ่งหมายความว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่สมรรถนะภายในองค์กรมีความอ่อนแอ เป็นปัญหาในการทำงาน และไม่เหมาะสมที่จะดำเนินภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้การดำเนินงานขององค์กรควรอยู่ในตำแหน่งที่หยุดและเร่งให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองโดยด่วนก่อนที่จะรุกไปข้างหน้า เพื่อให้เกิดศักยภาพใน

การสร้างความสำเร็จเติบโตให้แก่องค์กรในอนาคต

ประยงค์ เนาวบุตร (2554, หน้า 26) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา

4) กลยุทธ์ WT

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2002, p.114) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ WT เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจมีจุดอ่อนและมีภัยคุกคาม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดภัยคุกคามให้ต่ำสุด โดยองค์กรอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย การเลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไรในกรณีนี้องค์กรจะพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะภัยคุกคามให้ได้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 11-12) กล่าวว่า กลยุทธ์ WT ได้มาจากการนำจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งหมายความว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ในสภาพที่ไม่เอื้อ และเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงสมรรถนะภายในองค์กรยังคงมีความอ่อนแอ เป็นปัญหาในการทำงาน และไม่เหมาะสมที่จะดำเนินภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้การดำเนินงานขององค์กรควรอยู่ในตำแหน่งที่หยุดนิ่งและเร่งให้มีการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้นโดยด่วน เพื่อรอโอกาสให้องค์กรอยู่ในภาวะที่มีความเหมาะสมในการดำเนินภารกิจ รวมถึงรอจังหวะหรือปรับเปลี่ยนภารกิจบางส่วนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต

ประยงค์ เนาวบุตร (2554, หน้า 26) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุดในบางสถานการณ์องค์กรอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤติให้เป็น โอกาส (Retrenchment Strategy)

จากหลักการกำหนดแผนกลยุทธ์ดังกล่าวได้นำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยมีแนวคิดทางวิชาการสนับสนุน ดังนี้

Russell L. Ackoff (1970, pp.5-6) กล่าวว่า แผนที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน คือ

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือก

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผน ทั้งนี้ ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

John B. Miner (1978, pp.212-213) กล่าวว่า แผนประกอบด้วยข้อความหรือสาระสำคัญ 5 ส่วนคือ (1) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (2) กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ (3) เป้าหมายความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ (4) เงื่อนไขความสำเร็จ และ (5) แผนงานและโครงการ

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2548, หน้า 148-152) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสารควรประกอบด้วย สาระสำคัญดังนี้

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรตามเทคนิค SWOT Analysis

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสถานการณ์ทางสังคมการเมือง สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของกลุ่มทุกมิติเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. การกำหนดกลยุทธ์ ความเป็นไปได้และข้อจำกัด โดยการกำหนดกลยุทธ์ คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และ จะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอื่นๆ โดยจะต้องวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

6. ข้อความแสดงพันธะกิจ เป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมายและบทบาทหน้าที่ขององค์กร

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก เป็นการระบุว่าองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต้องผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาแล้วเป็นอย่างดี

8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

9. มาตรการหรือกลวิธีที่ใช้เป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ต้องการ

10. แผนสำรอง เป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหา ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็สามารถนำแผนสำรองที่เตรียมไว้มาใช้ได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด การประเมินผลอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัย หรือรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้บอกให้รู้ว่า สิ่งที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

5.1.3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการนำสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บังเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งเกริกยศ ชลาชนเดชะ (2549, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด และเป็นกระบวนการที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด โดยประยงค์ เนาวนุตร (2554, หน้า 33-35) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติควรมีการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนสำคัญคือ (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ (2) การบริหารบริหารแผนงานและโครงการ

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยในหน่วยงานราชการมักเรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนงบประมาณรายปี โดยแผนปฏิบัติการต้องสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการทำ (Initials) ตามภารกิจหลักขององค์กรที่ได้รับงบประมาณเป็นลำดับแรก ซึ่งเกริกยศ ชลาชนเดชะ (2549, หน้า 15) ได้ให้ความเห็นว่า แผนกลยุทธ์มีความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้น การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการจึงเป็นการแปลงความเป็นนามธรรมของแผนกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งแผนปฏิบัติการจำเป็นต้องแปลงให้ครบถ้วนในทุกเป้าหมายสำคัญ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประยงค์ เนาวนุตร (2554, หน้า 33-35) ได้กล่าวถึงรายละเอียดในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังนี้

1.1) ชื่อแผนงาน หรือชื่อกลยุทธ์ โดยองค์กรควรตั้งชื่อแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน และตั้งชื่อที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถจำแผนปฏิบัติการนั้นได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าหรือเอกลักษณ์แก่แผนปฏิบัติการนั้นๆ ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการควรมีการกำหนด

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนงานที่สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ได้อย่างชัดเจนเพื่อใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร

1.2) ขั้นตอนหลักในแผนปฏิบัติการ ควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆ ไว้ให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

1.3) โครงการ/กิจกรรม เมื่อได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้ว ควรกำหนดโครงการ/กิจกรรมย่อยๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ เป็นต้น

1.4) วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การตีพิมพ์ ใช้อีเมลล์ ใช้เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น

1.5) กำหนดวันเวลาสถานที่ โดยระบุว่ากิจกรรมแต่ละรายการจะทำเมื่อไร และหากสามารถระบุวันเวลาและสถานที่ได้ก็จะยิ่งดีมากเพราะจะทำให้สามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติการได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้หรือกิจกรรมใดที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จสิ้นก่อนจึงจะดำเนินการได้

1.6) ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมไว้ด้วย เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆ มีภาระงานมากไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้ในคราวเดียว เป็นต้น

1.7) แผนปฏิบัติการสำรอง ควรมีมาตรการรองรับปัญหาฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยนำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมากำหนดเป็นแนวทางในการป้องกันแก้ไข เพื่อพร้อมกันให้เป็นเบาหรือลดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม เช่น จัดเตรียมแผนสำรองในการฝึกอบรม โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมให้เร็วขึ้น หรือทยอยจัดฝึกอบรมเป็นรุ่นๆ ตลอดปี เป็นต้น

1.8) งบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพราะถ้าหากสามารถประมาณการงบประมาณได้ละเอียดมากเท่าใด โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

1.9) ผู้รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบ แผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อจะได้พิจารณาว่า บุคลากรผู้ใดมีงานรับผิดชอบมาก

เกินไปหรือน้อยเกินไป และคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่

2) การบริหารแผนงานและโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานแล้วเสร็จตรงตามเวลา โดยใช้งบประมาณและเกิดผลงานตรงตามที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมหรือขั้นตอนการบริหารที่สำคัญ 3 ขั้นตอน โดยไตรรัตน์ โภคพลารมณ์ (2551, หน้า 50-52) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญไว้ดังนี้

2.1) การวางแผนบริหารโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ การแปลงสิ่ง que ที่คิดและวางแผนไว้มาเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงาน โดยมีการวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดฝัน โดยนำเทคนิคด้านการวางแผนมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและเป็นหลักประกันความสำเร็จของโครงการ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ข่ายงาน เทคนิคการหาแผนปฏิบัติการ โดยใช้แผนภูมิ Gatt Chart แผนภูมิ PERT (Program Evaluation & Review Technique) แผนภูมิ CPM (Critical Path Method) เป็นต้น ทั้งนี้ การวางแผนบริหารแผนงานและโครงการ จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญต่อการดำเนินโครงการคือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น และช่วยขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือทำให้เกิดความผิดพลาด ความไม่แน่นอนต่างๆ ให้ลดเหลือน้อยลง

2.2) การควบคุมการบริหารแผนงานและโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ (1) การควบคุมเวลาเพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด (2) การควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายของโครงการ และค่าใช้จ่ายของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวอาจเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ และ (3) การควบคุมงานหรือการควบคุมผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้คุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการ

2.3) การอำนวยการในการบริหารแผนงานและโครงการ โดยผู้บริหารโครงการจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างเหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร และการประสานงาน เป็นต้น จึงจะส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

5.2 สรุปประเด็นของการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการประเมินสถานภาพขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากที่สุด ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) ความเชื่อมโยงกับกรอบนโยบาย (2) สะท้อนถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่บริการ (3) ทีมงานที่มีความเข้าใจในประเด็นการวิเคราะห์ (4) ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (5) กรอบของระยะเวลาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5.2.2 การจัดทำหรือการกำหนดแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (2) กำหนดทางเลือกไว้หลายทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) เงื่อนไขความสำเร็จมีความเหมาะสมกับเป้าหมาย (4) ทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน และ (5) มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

5.2.3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในแผนกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่แปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการมีความครอบคลุม (2) แผนงาน/โครงการมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ชัดเจน (3) แผนงาน โครงการ และกิจกรรมมีขั้นตอนหลักในการปฏิบัติที่ชัดเจน (4) มีการนำเทคนิคด้านการวางแผนมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือ (5) มีแผนการควบคุมแผนงานและโครงการ และ (6) มีการอำนวยความสะดวกในการบริหารงานตามแผนงานและโครงการ

ทีมข้ามสายงาน

1. แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับทีมข้ามสายงาน

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจที่มีความซับซ้อน และภายใต้สภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพสูงในการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะควรมีการนำสมาชิกที่มีความสามารถในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน เพื่อใช้จุดแข็ง และความรู้ความเชี่ยวชาญมาร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและสำหรับองค์กรตำรวจที่มีภารกิจด้านการปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการให้เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีศักยภาพที่หลากหลาย และอยู่ต่างสังกัด/ฝ่ายให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงทำการศึกษาในเรื่องการทำงานเป็นทีมในลักษณะของทีมข้ามสายงานเพื่อช่วยพัฒนาทีมงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีศักยภาพสูงในการดำเนินภารกิจด้านการปราบปรามอาชญากรรมในอนาคต

2. ความหมายของทีมข้ามสายงาน

2.1 ความหมายของทีมข้ามสายงานตามแนวคิดทางวิชาการ

Mike Woodcock (1989, p.3) ได้ให้ความหมายว่า ทีมงาน หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่า การที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

D. Francis, and D. Young (1979, p.8) ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความผูกพันและรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมจึงเป็นผู้ที่สามารถร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และสามารถผลิตผลงานได้มีคุณภาพสูง

D.W. Johnson and R.T. Johnson (1991, p.436) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

John R. Schermerhorn ; James B. Hunt and Richard N. Osborn (1994, p.328) การสร้างทีมงาน หมายถึง การวางแผนงานล่วงหน้าที่จะเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลของการปฏิบัติงานของคณะบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะบุคคล โดยเน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกัน เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดี

G.M. Parker (2003, p.6) ได้กล่าวว่า ทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในหน้าที่หรือสาขาวิชาชีพในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้ความพยายามที่ผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกในทีมให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม

R.N. Lussier and C.F. Achua (2004, p.271) กล่าวว่า ทีมข้ามสายงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านหน้าที่กันภายในองค์กร โดยมาร่วมกันทำงานที่สำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำเป็นกิจวัตรประจำวัน โดยที่สมาชิกของทีมนั้นอาจรวมไปถึงผู้ที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้สนับสนุน และผู้ที่เป็นหุ้นส่วน

Stephen P. Robbins (2005, p.276) ได้ให้ความหมายว่า ทีมข้ามสายงาน หมายถึง การให้บุคลากรซึ่งมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มาจากฝ่ายต่างๆ ที่ต่างกัน หรือต่างองค์กร มาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และประสานงานในโครงการหรืองานที่มีความซับซ้อน

A.J. Dubrin (2005, p.201) ได้กล่าวถึงทีมงานข้ามสายงานไว้ว่า เป็นกลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกัน มีตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กร มาร่วมกันทำให้งานหนึ่งๆ สำเร็จ โดยเป้าหมายของทีมข้ามสายงานต้องการให้บุคลากรที่เชี่ยวชาญต่างด้านกันผสมผสานความสามารถพิเศษที่จำเป็นกับงาน และพบว่า ทีมข้ามสายงานถูกนำมาใช้มากในงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ งานพัฒนาคุณภาพ งานที่เกี่ยวกับการลดต้นทุน และงานที่เกี่ยวกับงานพัฒนาระบบ

อภาพร เฝ้าวัฒนา (2550, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า ทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากแผนกต่างๆ ภายในองค์กร หรือแม้แต่ระหว่างองค์กร มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประสานงาน และแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว สมาชิกของทีมจะประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันแต่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน การพัฒนาทีม

ข้ามสายงานจะใช้เวลา เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานที่มีความหลากหลายเรียนรู้ระหว่างกัน สร้างความเชื่อใจ และจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างสมาชิกที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และการรับรู้ที่ต่างกัน ผู้จัดการทีมหรือหัวหน้าทีมจึงต้องทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน (Coach) โดยมีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวก กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของทีม

2.2 ความหมายของทีมข้ามสายงานจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศยามล เอกะกุลนันต์ (2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของทีมข้ามสายงานว่า หมายถึง กลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งงานประจำในแผนกหรือฝ่ายหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การ โดยที่ในทีมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่มาจากแผนกหรือฝ่ายหรือหน่วยงานที่แตกต่างกันอย่างน้อย 2 แผนกหรือ 2 ฝ่าย หรือ 2 หน่วยงาน รวมตัวกันอย่างเป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานเฉพาะกิจหรือโครงการที่อยู่ นอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำในแผนก ฝ่าย หรือสายงานของตน และเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ทีมงานข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มของการทำงานที่สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน โดยประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่แตกต่างกัน และสมาชิกจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของตนเข้ามาร่วมผสมผสานทั้งในด้านความคิดในทางสร้างสรรค์ และเทคนิคเฉพาะด้านในการทำงาน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ

3. ความสำคัญของทีมข้ามสายงาน

แนวความคิดในการทำงานเป็นทีมมักถูกนำไปใช้เพราะองค์การสมัยใหม่เพื่อให้ องค์การสามารถก้าวข้ามวิธีการบริหารจัดการแบบเก่า ซึ่งแบ่งเป็นฝ่ายๆ และทำเฉพาะหน้าที่ของตนเองโดยขาดสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อบุคลากรในฝ่ายอื่น ซึ่งอาจส่งผลเสียหายโดยตรงต่อองค์การ เครือข่าย และพันธมิตรที่เกี่ยวข้องอีกด้วย การสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จสามารถทำได้โดยการให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมจากภายในสู่ภายนอก องค์การ

การทำงานในรูปแบบของทีมงานนี้ช่วยตอบสนองต่อภารกิจขององค์การในหลายประการ ได้แก่ (1) ทีมงานจะช่วยให้เกิดความรวดเร็ว และย่นระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากทีมงานจะสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน (2) ทีมงานเป็นการรวบรวมสมาชิกที่มีศักยภาพที่หลากหลาย และมีความเชี่ยวชาญในหลายสาขาจึงทำให้สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ดี เนื่องจากมีข้อคิดเห็นของสมาชิกที่มีแตกต่างกันไป ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์

(3) การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจกระบวนการการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องได้ตรงกัน จึงช่วยลดความผิดพลาดและความสูญเสีย รวมถึงทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ (4) การทำงานเป็นทีมจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีแนวทางการทำงานที่มาจากหลายสาขา (5) ทีมงานจะเป็นเสมือนแหล่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยสมาชิกจะมีการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างเป็นระบบ รวมถึงเกิดการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม และ (6) ทีมงานจะเป็นเสมือนจุดรวมของการติดต่อเพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารในวงกว้างที่ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้กระบวนการทำงานทั้งหมดของทีม รวมถึงช่วยให้สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างตรงประเด็น (G.M. Parker 2003, pp.12-36)

4. ลักษณะของทีมข้ามสายงานที่มีประสิทธิผล

D.R. Denison ; S.L. Hart and I. A. Kahn (1996, pp.1005-1023) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมข้ามสายงานที่มีประสิทธิผลดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ด้านข้อมูล (Information Creation) หมายถึง การได้พัฒนาแนวทางใหม่ให้กับงานและใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ได้ความรู้หรือข้อมูลใหม่ที่ไม่เคยมีก่อนที่ทีมจะตั้งขึ้น ผลลัพธ์ของทีมเกิดขึ้นมากกว่าเมื่อเทียบกับผลลัพธ์จากสมาชิกแต่ละคนรวมกัน

2. การใช้เวลา (Time Compression) หมายถึง ใช้เวลารวดเร็วในการตัดสินใจสามารถลดเวลาที่ใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานให้น้อยลง

3. การแผ่ขยายจินตนาการ (Image Expansion) หมายถึง การมีส่วนร่วมในทีมทำให้สมาชิกเกิดการรับรู้ได้ถึงความซับซ้อน ขอบเขตของงาน และความไม่แน่นอนที่สัมพันธ์กับงาน

4. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง สมาชิกได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ จากการทำงานกับสมาชิกคนอื่นๆ ที่มีหน้าที่ต่างกัน

5. ความพึงพอใจในความก้าวหน้า (Growth Satisfaction) หมายถึง สมาชิกรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าและการพัฒนาของตน รู้สึกประสบความสำเร็จ และรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความคิดและการกระทำเมื่อได้ทำงานกับทีม

6. ประสิทธิภาพโดยรวม (Overall Effectiveness) หมายถึง ผลงานของทีมมีคุณภาพและปริมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และกระบวนการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ

7. การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น สมาชิกได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ มากมายจากทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

Stephen P. Robbins (2005, pp.277-278) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมซึ่งเกี่ยวข้องกับการก่อตั้งทีมไว้ดังนี้

1. ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่ต่างกัน 3 ทักษะคือ (1) ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (2) ทักษะด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้แก่ สามารถระบุปัญหา ค้นหาแนวทาง ประเมินแนวทางและเลือกทางเลือก และ (3) ทักษะระหว่างบุคคล ได้แก่ การฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. บุคลิกภาพ (Personality) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม โดยสมาชิกของทีมที่มีระดับของการแสดงออกอย่างเปิดเผย ความเห็นพ้องต้องกัน ความมีสติ และความมั่นคงทางอารมณ์

3. การจัดสรรบทบาท (Allocating Roles) ทีมที่มีความจำเป็นที่จะต้องเลือกสมาชิกที่เหมาะสมในหน้าที่และบทบาทต่างๆ ที่แตกต่างกันไป โดยอยู่บนพื้นฐานของทักษะและความชอบของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะทำให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ดี

4. ความหลากหลาย (Diversity) ของสมาชิกที่มีทักษะความรู้ที่แตกต่างกันทั้งในด้านบุคลิกภาพ เพศ อายุ การศึกษา ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงพบว่าทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างกันนั้นย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าทีมที่มีสมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมือนกัน ทั้งนี้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

5. ขนาดของทีม (Size of Teams) โดยทีมที่มีสมาชิกจำนวนมากเกินไปมักมีความเหนียวแน่นและความสามารถในการรับผิดชอบลดลง และสมาชิกมีความสัมพันธ์กันน้อยลง ดังนั้นทีมที่มีประสิทธิผลควรมีจำนวนสมาชิกต่ำกว่า 10 คน

6. ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวของสมาชิก (Member Flexibility) โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้อาชีพเกิดความสามารถในการปรับตัวที่นำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งทีมงานที่สมาชิกสามารถปรับตัวได้จะสามารถเรียนรู้งานและทำงานแทนสมาชิกคนอื่นๆ ได้และนำไปสู่ผลการทำงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

7. ความชอบพอของสมาชิก (Member Preferences) เพื่อทำให้เกิดขวัญกำลังใจและเกิดความพึงพอใจของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

A.J. Dubrin (2005, pp.206-210) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของทีมงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

1. การออกแบบงานให้มีคุณค่า (Enriched Job Design) ซึ่งการออกแบบงานให้มีคุณค่าจะทำให้งานมีความสำคัญต่อองค์กร และทำให้สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจในระดับสูง

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) จะช่วยให้สมาชิกของทีมมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความเชื่อมั่นตนเอง และช่วยให้สมาชิกสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้ในระดับสูง

3. การพึ่งพาอาศัยกันในงาน (Interdependence) จะช่วยให้เกิดลักษณะการพึ่งพาอาศัยกันในงานซึ่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานของสมาชิกในทีม

4. การรับรู้ความสามารถของทีม (Team Efficacy) จะช่วยสร้างความเชื่อของทีมงานในการประสบความสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง และมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของทีมงาน

5. ขนาดและการผสมผสานที่เหมาะสม (Right Mix & Size) โดยขนาดของทีมงานที่เอื้อต่อความสำเร็จในงานควรมีขนาดใหญ่เพียงพอต่อการดำเนินการกิจ แต่ไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป ซึ่งทีมข้ามสายงานควรมีสมาชิกทีมประมาณ 7- 10 คน จึงจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากที่สุด และในทีมควรมีสมาชิกที่มีคุณลักษณะที่มีความหลากหลายในด้านประสบการณ์ ความรู้ และการศึกษา เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน

6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้ทีมสามารถใช้ประโยชน์จากสมาชิก ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยให้สมาชิกมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี

7. การสนับสนุนจากกลุ่มงาน (Support for Work Group) เป็นสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารกลุ่ม การแนะนำชี้แนะสมาชิกกลุ่ม การเตรียมเทคโนโลยีที่จำเป็น การได้รับการยอมรับ การได้รับรางวัล และการฝึกอบรม

8. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผล (Effective Group Processes) โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน เช่น การแบ่งงาน การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในทีม เป็นต้น จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกและประสิทธิผลของทีมงาน

9. ความเหนียวแน่นในกลุ่ม (Group Cohesiveness) จะช่วยดึงให้สมาชิกเข้ามาอยู่ด้วยกันได้ และเป็นการสร้างพลังไปสู่ความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ ขนาดของทีมที่เหมาะสมและการผสมผสานที่ลงตัวจะทำให้เกิดความเหนียวแน่นมากขึ้น

10. ความคุ้นเคยในงาน (Familiarity with Job) โดยสมาชิกที่มีความรู้และคุ้นเคยในการทำงานร่วมกัน และคุ้นเคยในงานที่ทำ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่อยู่ ย่อมช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดประสบการณ์ เกิดความเชี่ยวชาญ และส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม

ศยามล เอกะกุลนันต์ (2550, หน้า 5-15) ได้พัฒนากรอบคิดในการวิจัยโดยแนวคิดประสิทธิผลของทีมของ J. R. Hackman (1987) ประสิทธิผลของทีมของ V. U. Druskatand, S. B. Wolff (2001) ความสำเร็จของทีมข้ามสายงานของ G.M. Parker (2003) ประสิทธิผลของทีมของ Robbins (2005) ประสิทธิผลของทีมของ A.J. Dubrin (2005) ประสิทธิผลของทีมของ S. L. Macshane and M. A. Von Glinow (2005) โดยนำมาจัดกลุ่มและตั้งชื่อกลุ่มตัวแปรใหม่ ประกอบไปด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของสถานภาพทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ดังนี้

1.1 ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิก หมายถึง ความแตกต่างกันของระยะเวลาในการทำงานของสมาชิกในทีม ตลอดระยะเวลาในช่วงชีวิตของการเริ่มต้นทำงานจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำทีมพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจ ขวัญ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในเป้าหมายทั้งของคนและสมาชิกทีมคนอื่นๆ ให้สูงขึ้น โดยสนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าสนใจในผลประโยชน์ของทีม ให้ความสำคัญในความต้องการของสมาชิกทีม และพยายามที่จะช่วยสมาชิกในทีมให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การสร้างความเชื่อถือ (2) การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ (3) การสร้างแรงคลใจ (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ (5) การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล

2. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรจะให้สิ่งอำนวยความสะดวก ดูแลใส่ใจและให้ความเป็นอยู่ที่ดีกับทีมและสมาชิกในทีม ซึ่งการสนับสนุนจากองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

2.1 การรับรู้การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายงานของทีมอย่างชัดเจน มีนโยบายในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีหลักการ ทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกและเชื่อว่าผลจากการได้มาซึ่งรางวัลตอบแทนนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากการความสามารถและพฤติกรรมของทีมโดยรวม ไม่ใช่เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง

2.2 การรับรู้การสนับสนุนด้านการศึกษา หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรได้มีการส่งเสริมให้ทีมและสมาชิกในทีมมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างความสมบูรณ์ของงานมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยให้การฝึกอบรม หรือให้โอกาสในการลาศึกษา ศึกษานเพิ่มเติมโดยให้การสนับสนุนในเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่าย

2.3 การรับรู้การสนับสนุนด้านวิชาการ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรได้จัดหาทรัพยากร ข้อมูล อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีมความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม ดังนี้

3.1 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมที่จะทำให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์แล้วทำให้สมาชิกทีมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การตระหนักรู้สมาชิกทีม (2) การควบคุมสมาชิกทีม (3) การตระหนักรู้ทีม (4) การควบคุมทีม (5) การตระหนักทางสังคมของทีม และ (6) ทักษะทางสังคมของทีม

3.2 ความไว้วางใจในทีม หมายถึง ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ยอมรับ คาดการณ์หรือคาดหวังระหว่างสมาชิกในทีมว่าสมาชิกทีมจะปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการหรือเชื่อมั่นไว้ต่อกัน ซึ่งความ

ไว้วางใจในทีม ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (2) ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร และ (3) ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา

3.3 ความเหนียวแน่นในทีม หมายถึง ความสามารถของทีมในการดึงดูดใจและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกมุ่งใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของทีมไว้ รักษาความเป็นหนึ่งเดียว และจูงใจให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งความเหนียวแน่นในทีม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ (1) ความเหนียวแน่นด้านสังคม และ (2) ความเหนียวแน่นด้านงาน

3.4 การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง การที่สมาชิกทีมเชื่อมั่นว่าสมาชิกในทีมสามารถใช้เวลากับการประชุมร่วมกัน สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างการประชุมทีม สามารถพัฒนาแนวความคิดของทีมร่วมกัน สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกันในความคิดและข้อมูลข่าวสารที่ถูกเสนอระหว่างการประชุม สามารถทำให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่กำลังอภิปรายกันระหว่างการประชุม

วิศิษฐ์ ผลดก (2554, หน้า 130-135) ได้ศึกษาเพื่อการพัฒนาทีมสหวิชาชีพของนักวิชาชีพสาขาต่างๆ จากแต่ละหน่วยงาน ที่เคยมีประสบการณ์ปฏิบัติงานคุ้มครองเด็กที่ถูกทารุณกรรมในรูปแบบทีมสหวิชาชีพ ได้แก่ แพทย์ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักพัฒนาสังคม พนักงานอัยการ พนักงานตำรวจ ทนายความ และครู ที่ทำงานร่วมกันด้านการคุ้มครองเด็กที่ถูกทารุณกรรมในจังหวัดอุบลราชธานี โดยพบว่าปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานคุ้มครองเด็กแบบทีมสหวิชาชีพมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (1) ความชัดเจนในนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (2) การประสานงานที่ดี (3) ผู้ปฏิบัติงานร่วมทีมมีขีดความสามารถที่เหมาะสม (4) ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และ (5) ระบบติดตามประเมินผลชัดเจน

5. สรุปประเด็นของทีมข้ามสายงานที่ใช้ในการวิจัย

เห็นได้ว่า ทีมข้ามสายงานตามแนวคิดทางวิชาการข้างต้นมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น ซึ่งทีมข้ามสายงานที่ใช้ในการวิจัยมีสาระสำคัญในเชิงวิชาการดังนี้

5.1 ทักษะในการทำงานของสมาชิก หมายถึง ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีมงานในการนำเทคนิค และวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะในการทำงานของสมาชิกที่นำมาใช้เป็นประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย (1) การรับรู้ความสามารถของทีมที่ช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างการประชุมทีม (2) ความคิดสร้างสรรค์ด้านข้อมูลเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ให้กับงานและใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่ทีมงาน (3) ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวของสมาชิกที่นำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (4) ความหลากหลายของสมาชิกที่ช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา

5.2 บทบาทในทีม หมายถึง การรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจ บทบาท หน้าที่ของตน และสมาชิกคนอื่นๆ ที่มีต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำทีม เพื่อสร้างและยกระดับแรงจูงใจ ขวัญ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในการทำงานแก่สมาชิกของทีมงานให้สูงขึ้น (2) ความสามารถในการเลือกสมาชิกที่เหมาะสมในหน้าที่และบทบาทต่างๆ ที่แตกต่างกันไป (3) การออกแบบงานให้มีคุณค่าเพื่อให้สมาชิกได้ทำงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร (4) การมอบอำนาจเพื่อช่วยให้สมาชิกของทีมมีความเป็นอิสระในการทำงาน และแสดงศักยภาพได้ในระดับสูง และ (5) การมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการกิจบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ระบบบริหารงานของทีม หมายถึง การจัดการเพื่อสร้างและพัฒนาระบบการบริหารงานของทีมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบบริหารงานของทีมงานที่นำมาใช้เป็นประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย (1) การสนับสนุนทีมด้านทรัพยากร โดยองค์กรมีการจัดหาทรัพยากร ข้อมูล อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (2) การสนับสนุนด้านการศึกษา โดยองค์กรมีการส่งเสริมให้ทีมและสมาชิกในทีมมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น (3) การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน โดยองค์กรมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีหลักการ (4) ขนาดของทีมมีสมาชิกจำนวนไม่มากเกินไป และ (5) เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานทำให้สามารถดำเนินการกิจร่วมกันได้อย่างถูกต้อง

5.4 ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงานควรมีลักษณะในเชิงบวก เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และเต็มใจทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงานที่นำมาใช้เป็นประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย (1) ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมงานที่ทำให้สมาชิกทีมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น (2) ความไว้วางใจในทีมเพื่อช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างเชื่อมั่นต่อกัน และเกิดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกของทีมในระยะยาว (3) ความเหนียวแน่นในทีม เพื่อดึงดูดและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และจูงใจให้สมาชิกทำงาน (4) การสนับสนุนจากทีมงาน และการพึ่งพาอาศัยกันในงานเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานของสมาชิก และ (5) การรักษาระดับความขัดแย้งระหว่างสมาชิกและสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

การประเมินผล

1. แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินผลถือเป็นวิธีการศึกษาความจริงในด้านคุณค่า หรือค่าของข้อเท็จจริงในแง่ต่างๆ ของสิ่งที่จะประเมิน ดังนั้น การกำหนดประเด็นการประเมินผลงานของภารกิจที่องค์กรกำหนดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาถึง ซึ่งศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 10) ได้ให้ความเห็นว่าการประเมินผลเป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนรากฐานสำคัญ 2 หลักการ ได้แก่ หลักการสืบเสาะแสวงหาความจริงทางสังคมที่น่าเชื่อถือ เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งต่างๆ ตามบริบทของสังคมนั้น และหลักความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อติดตามกำกับ และพัฒนาสังคม ด้วยหลักการดังกล่าวจึงทำให้การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการสร้างสรรค์สังคมที่สอดคล้องกับวิถีทางประชาธิปไตย โดยมีเป้าหมายของการใช้กระบวนการตัดสินคุณค่าที่โปร่งใส ยุติธรรมและใช้สารสนเทศทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

2. ความหมายของการประเมินผล

John K. Iglehart (1986, p.188) ได้นิยามการประเมินผลนโยบายไว้ว่า การประเมินผลนโยบายเป็นการช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายเลือกตัดสินใจการกระทำในอนาคตอย่างฉลาด

William N. Dunn (1981, p.340) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินนโยบาย หมายถึง การผลิตข้อมูลเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์ ผลลัพธ์ของนโยบายที่มีคุณค่า ซึ่งหมายถึงความสามารถของนโยบายในการสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อช่วยให้ปัญหา นโยบายได้รับการแก้ไข

James P. Lester and Joseph Jr. Stewart (2000, p.126) กล่าวว่า การประเมินผลนโยบาย คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นของนโยบาย โดยการประเมินผลนโยบายจะอธิบายถึงผลกระทบของนโยบายและการตัดสินใจความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

Peter Bridgman and Glyn Davis (2000, pp.126-127) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่าเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดการกับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายหรือโครงการ ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นการช่วยตัดสินว่า โครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมถึงช่วยให้ตัดสินใจว่าทรัพยากรในการดำเนินโครงการควรอยู่ในระดับเดิม ลดลงหรือไม่ควรสนับสนุนสำหรับโครงการนั้น

สรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานกิจกรรมตามภารกิจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและยอมรับได้เป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จในการดำเนินภารกิจ

3. ความสำคัญของการประเมินผล

จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจในหลาย

ประการทั้งต่อตัวผู้ดำเนินการกิจและผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการกิจ โดยมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลดังนี้

Peter Bridgman and Glyn Davis (2000, p.126) ได้กล่าวว่าการประเมินผลมีความสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน 3 ประการคือ (1) การประเมินผลเป็นการตั้งคำถามว่านโยบายมีการนำไปปฏิบัติอย่างไร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายหรือไม่ (2) ความรับผิดชอบของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติต่อนโยบาย และ (3) การประเมินผลนโยบายมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายในอนาคต

William N. Dunn (1981,p.134) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินผลโดยกล่าวว่า การประเมินผลมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) การประเมินผลจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (2) การประเมินผลมีบทบาทในการช่วยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย โดยชี้ว่าวัตถุประสงค์ได้กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ และ (3) การประเมินผลนโยบายจะช่วยสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์นโยบายในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งมีการกำหนดรูปแบบและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการนำนโยบายไปปฏิบัติในครั้งต่อไปตามวงจรการปรับปรุงนโยบาย

Larry N. Gerston (1997, pp.120-121) ได้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินมีความสำคัญต่อการตัดสินใจครั้งใหม่ในการกำหนดหรือดำเนินการขับเคลื่อนนโยบาย โดยเฉพาะเมื่อผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการกิจตามนโยบายที่ผ่านมาไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. แนวทางการประเมินผล

การประเมินผลมีแนวทางที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ และลักษณะของนโยบาย ดังนั้น การเลือกแนวทางการประเมินผลจึงมีความสำคัญเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถนำไปสู่การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินการกิจในครั้งต่อไปได้อย่างเหมาะสม จากการศึกษาพบว่านักวิชาการที่ได้กล่าวถึงแนวทางในการประเมินผลดังนี้

Peter Bridgman and Glyn Davis (2000, pp.128-129) ได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินไว้ 4 ประเภท ได้แก่ (1) การประเมินความเหมาะสม (Appropriateness Evaluation) เพื่อช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายในการตัดสินใจเพื่อริเริ่มโครงการใหม่ หรือตัดสินใจว่าโครงการที่มีอยู่ควรจะดำเนินต่อไปหรือไม่ (2) การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยนำเข้า เช่น งบประมาณ เจ้าหน้าที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีในการทำงาน เป็นต้น มีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (3) การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) เป็นพิจารณาว่า ผลการดำเนินนโยบายที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลอย่างไรต่อเป้าหมาย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และ (4) การประเมินกระบวนการ (Meta-Evaluation) เพื่อนำไปสู่การปรับตัวในกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่

นานโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และหน่วยงานที่นานโยบายไปปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

Edward A. Suchman (1995, p.171) ได้แบ่งประเภทของการประเมินผลไว้ 5 ประเภท คือ (1) การประเมินความพยายาม (Effort Evaluation) เป็นความพยายามในการวัดปริมาณปัจจัยนำเข้าที่รัฐบาลจัดสรรให้กับโครงการ เช่น จำนวนคน เงิน วัสดุ การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งสามารถคำนวณเป็นต้นทุนในรูปตัวเงินได้ การประเมินในลักษณะนี้เป็นความพยายามสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลและคุณภาพการให้บริการต่อไป (2) การประเมินความสามารถ (Performance Evaluation) เป็นการประเมินผลผลิตของโครงการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพิจารณาว่านโยบายหรือโครงการกำลังก่อให้เกิดผลผลิตอะไรบ้าง เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในโครงการทางการศึกษา จำนวนผู้รับบริการคุมกำเนิดในโครงการวางแผนครอบครัว เป็นต้น (3) การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) เป็นการประเมินความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เช่น โครงการทางการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาได้ออกไปทำประโยชน์ให้กับสังคมตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด โครงการวางแผนครอบครัวในท้องที่ของโครงการนั้นอัตราการเกิดของประชากรลดลงเท่าที่คาดหวังไว้หรือไม่ เป็นต้น (4) การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) เป็นการประเมินต้นทุนกับผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดของโครงการ หรือเป็นการดูอัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยนำเข้าว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ และ (5) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของวิธีการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการในการส่งมอบบริการของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จของโครงการในด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ทศพร สิริสัมพันธ์ (2539, หน้า 155) ได้กล่าวถึง การประเมินผลนโยบายสาธารณะอาจทำได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่า ต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายในลักษณะใดซึ่งลักษณะของการประเมินผลนโยบาย อาจแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆ ดังนี้

1. การกำกับติดตามนโยบาย (Policy Monitoring) เป็นการประเมินผลในขณะที่กำลังมีการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ การกำกับติดตามนโยบายนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานตามเงื่อนไขของเวลา งบประมาณ ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานตลอดจนความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการบริหารนโยบายและการประเมินผลนโยบายโดยรวม กล่าวคือ การกำกับติดตามนโยบายอาจครอบคลุมถึงประเด็นต่อไปนี้

1.1 การกำกับติดตามการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (Input Monitoring) เป็นการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือการนำเอาทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น มาใช้เป็นประโยชน์ครบถ้วนตามแผนงาน โครงการหรือไม่ อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

1.2 การกำกับติดตามการดำเนินงานกิจกรรมหรือกระบวนการ (Activity/Process Monitoring) เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเงื่อนไขเวลาในแผนดำเนินงานหรือไม่ กิจกรรมใดเกิดความล่าช้าและแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้บ้าง

1.3 การกำกับติดตามผลผลิต (Output Monitoring) เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่า ได้รับผลผลิตซึ่งแสดงออกมาในรูปของหน่วยวัดต่างๆ ว่าตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ซึ่งโดยปกติอาจทำได้หลายวิธีดังนี้

1.3.1 ระบบการรายงาน โดยให้หน่วยงานปฏิบัติ กรอกข้อมูลต่างๆ ตามตารางเอกสารหรือแบบฟอร์มที่กำหนด เช่น แบบรายงานประจำเดือนของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อดีคือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำ สะดวก รวดเร็วในการรายงานสรุป แต่วิธีนี้อาจมีปัญหาในแง่ความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่รายงานขึ้นมา

1.3.2 ระบบการตรวจงาน โดยการส่งเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจการออกไปตรวจงานภาคสนาม หรือพื้นที่ปฏิบัติการในประเด็นต่างๆ ที่ต้องการ ซึ่งมีข้อดีในแง่ของการได้เห็นผลการปฏิบัติจริง สามารถรับทราบข้อมูล รายละเอียดต่างๆ ได้มาก ข้อมูลถูกต้อง แต่ข้อจำกัด คือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

2. การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency Measurement) เป็นการประเมินผลที่มุ่งเน้นการเปรียบเทียบต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายกับผลผลิตที่ได้รับ โดยคำนวณออกมาเป็นสัดส่วนในรูปต้นทุนต่อหน่วย เช่น สมมุติว่า กรมที่ดินได้ดำเนินการตามนโยบายเร่งรัดออกโฉนดที่ดินทั่วประเทศที่ผ่านมา รวมทั้งสิ้น 50,000 แปลง คิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 100,000,000 ล้านบาท หมายความว่า ต้นทุนต่อหน่วยในการออกโฉนดที่ดินคิดเป็น 2,000 บาท เป็นต้น ซึ่งการประเมินประสิทธิภาพนี้ การประเมินผลนโยบายของภาครัฐการมักนิยมใช้ โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานหรือนโยบายอื่นที่สามารถวัดผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้

3. การวัดประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่า นโยบายที่นำไปปฏิบัติแล้ว ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เกิดผลข้างเคียงหรือผลกระทบที่ไม่คาดหวังหรือไม่อย่างไร โดยปกติการวัดประสิทธิผลของนโยบายมักจะทำเมื่อนโยบายนั้นสิ้นสุดลงโดยการประเมินภาพรวม หรือการประเมินช่วงดำเนินงานผ่านไประยะหนึ่งแล้วและสรุปผล ถ้าผลการประเมินเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ ก็จะปรับปรุงแก้ไขในช่วงเวลาที่เหลือต่อไป

Jr. Samuel P.Hayes (1969, pp.20-21) ได้กำหนดขั้นตอนในการประเมินไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณารายละเอียดและวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. พิจารณาข้อมูลที่จะต้องใช้เพื่อวัดวัตถุประสงค์และวัดผลกระทบต่าง ๆ ของนโยบาย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่รวบรวมได้

โดยขั้นตอนการประเมินนโยบายเริ่มจากการศึกษารายละเอียดของนโยบายต่างๆ ที่จะทำให้การประเมิน โดยต้องทราบหรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินด้วย ต่อมาจะทำการพิจารณาว่าจำเป็นต้องจัดเก็บหรือจัดหาข้อมูลอย่างไรบ้างจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินนโยบาย กล่าวคือ ต้องสามารถวัดได้ว่านโยบายนั้นมีคุณค่าเพียงไร และมีผลอย่างไรบ้าง และจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่เก็บได้มาทำการวิเคราะห์และประเมินนโยบายต่อไป

D. Nevo (1995, p.63) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินโดยเน้นถึงกระบวนการประเมินที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐานว่ามีองค์ประกอบ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำความเข้าใจกับสิ่งที่มุ่งประเมิน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการประเมินหรือสิ่งที่มุ่งประเมินในประเด็นต่อไปนี้ (1) วัตถุประสงค์ของการประเมินคืออะไร (2) ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประเมิน (3) หน้าที่ของการประเมินที่คาดหวังคืออะไร (4) ควรจะเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทใดบ้าง และ (5) เกณฑ์อะไรที่ควรนำมาใช้เพื่อพิจารณาความมีคุณภาพของสิ่งที่มุ่งประเมิน

2. การวางแผนการประเมิน ประกอบด้วย 5 กิจกรรมด้วยกันคือ (1) การแปลคำถามการประเมินไปสู่นิยามปฏิบัติการ (2) การเลือกเครื่องมือวัดและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล (3) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (4) การเลือกกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล และ (5) การกำหนดเวลาในการปฏิบัติการประเมิน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประมวลเป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินมีข้อพึงระมัดระวัง 2 ข้อ คือ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้ประเมินที่ขาดทักษะอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เหมาะสม ดังนั้น ต้องฝึกฝนผู้ประเมินให้มีเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และ (2) กลุ่มตัวอย่างต้องมีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่ดี ดังนั้น ผู้ประเมินต้องใช้เทคนิคที่หลากหลายที่จะได้การตอบกลับแบบสอบถามที่มีอัตราการตอบกลับสูงขึ้นหรือวิธีการที่ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครอบคลุมและเชื่อถือได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย (1) ด้านเทคนิคการวิเคราะห์ โดยข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติ และการจัดทำรหัสสำหรับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (2) ด้านการตีความข้อมูล เพื่อหาความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ข้อมูล และความสอดคล้องระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลแบบต่างๆ ดังนั้น การทำความเข้าใจความหมายของข้อมูลจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงการทำความเข้าใจในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความคุ้นเคยกับข้อมูลและบริบทในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในข้อมูลอย่างชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการประเมิน

5. การรายงานผลการประเมิน เพื่อรายงานข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน และอาจมีข้อค้นพบบางประการที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจในระหว่างการประเมินหรือเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้น และเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ ซึ่งผู้ประเมินอาจนำเสนอโดย

แยกออกจากข้อค้นพบหลักตามวัตถุประสงค์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน และการนำเสนอรายงานควรใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย หลีกเลี่ยงการนำเสนอที่ซับซ้อนเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยที่ไม่จำเป็นและเข้าใจยาก รายงานจึงควรเน้นที่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะมากกว่าการบรรยายรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัย

6. การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน โดยไม่ควรผูกมัดว่าผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติตามข้อเสนอนั้นทั้งหมด แต่ควรเสนอว่าข้อเสนอแนะใดบ้างที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาและควรให้ใครเป็นผู้ดำเนินการหรือใครเป็นเป้าหมายของการปรับปรุงพัฒนา

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2554, หน้า 36-39) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลโครงการว่าสามารถออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนาแผนการประเมินผล (Evaluation Plan) มีกิจกรรมที่ต้องกระทำดังต่อไปนี้
 - 1.1 ศึกษาทบทวนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ
 - 1.2 ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ และบทบาทของแต่ละกลุ่ม
 - 1.3 ระบุกิจกรรมโครงการว่ามีอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างไร
 - 1.4 ระบุคำถามหลักๆ ที่จะประเมิน (ซึ่งคำถามเหล่านี้ต้องแสดงให้เห็นความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการ)
 - 1.5 ระบุตัวชี้วัด (ปัจจัยที่วัดได้) ที่สะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของแต่ละขั้นตอนของโครงการ
 - 1.6 ระบุเครื่องมือที่ใช้วัด เพื่อเก็บข้อมูล ซึ่งอาจเป็นเครื่องมือที่เป็นทางการ ได้แก่ การสำรวจ การประชุมกลุ่มเฉพาะ และเครื่องมือที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสังเกตในการประชุม และบัญชีตรวจรายการ
 - 1.7 ระบุแหล่งที่จะเก็บข้อมูล (ใคร/ที่ไหน)
2. การดำเนินการประเมินผล (Conduct Evaluation)
 - 2.1 พัฒนาระบบแกะรอยติดตามข้อสนเทศ และการสังเกตทั้งหมด
 - 2.2 พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ สื่อสารให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินผลโครงการ และส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล
 - 2.3 พัฒนาเครื่องมือประเมินผลที่วางแผนไว้ และนำไปใช้
3. วิเคราะห์และทำรายงาน (Data Analysis & Reporting)
 - 3.1 จัดข้อมูลเข้าโปรแกรมที่จะใช้ในการวิเคราะห์ (SPSS, SAS)
 - 3.2 สร้างตาราง และกราฟ เพื่อการเสนอผลการวิเคราะห์
 - 3.3 ตีความหมายข้อค้นพบ และเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการและคำถามที่ใช้ประเมิน

3.4 จัดคำถามต่อคำถามการประเมินที่ตั้งไว้

3.5 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน บทเรียน และการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำไปปฏิบัติ

3.6 เขียนรายงานการประเมินผล และอธิบายว่าจะนำรายงานไปใช้อย่างไร

5. ตัวแบบการประเมินผล

การประเมินผลมีตัวแบบให้เลือกใช้ในการศึกษาจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความครอบคลุม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย โดยการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอตัวแบบการประเมินผล ดังนี้

5.1 ตัวแบบการประเมินผลเชิงระบบ (Input Output Model หรือ System Approach Model)

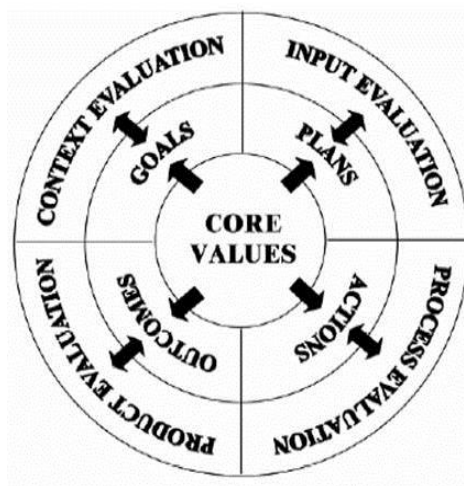
D. Katz and R. L. Kahn (1978, pp.20-27) ได้กล่าวถึงตัวแบบการประเมินผลเชิงระบบว่า เป็นตัวแบบที่มุ่งเน้นการประเมินผลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) ตลอดจนประเมินผลต่อเป้าหมาย (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ในมิติด้านบวกและด้านลบ ดังนั้น การประเมินผลโครงการในแนวคิดและแบบจำลอง (Input Output Model) เป็นการตรวจสอบโครงการ ใน 2 ช่วงเวลา คือ

1) การประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-Going Evaluation) ซึ่งเป็นการมุ่งประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ เพื่อตรวจสอบกระบวนการดำเนินโครงการว่าได้ดำเนินเป็นไปตามแนวคิดและหลักการบริหารจัดการหรือไม่ และเพื่อตรวจสอบวัดความก้าวหน้าของโครงการว่าได้ดำเนินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดมากน้อยเพียงใด

2) การประเมินหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ (Ex-Post Evaluation) จะมุ่งเน้นการประเมินประสิทธิผลของโครงการหรือตรวจสอบประเมินความสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงการประเมินผลต่อเป้าหมายหรือคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ การประเมินผลโครงการตามแนวทางดังกล่าวจะทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารว่าจะดำเนินการต่อไปจะต้องมีการปรับปรุงอะไรบ้าง หรือจะยุติโครงการ

5.2 ตัวแบบ CIPP Model

D. L. Stufflebeam (2001, pp.183-209) ได้กล่าวว่า ตัวแบบนี้จะแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ ตัวแบบ CIPP Model สามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 11 ตัวแบบ CIPP Model

ที่มา : <http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>.

CIPP Model มาจากอักษรย่อ 4 ตัว ดังนี้

C ย่อมาจากคำว่า Context Evaluation หมายถึงการประเมินสถานะแวดล้อม

I ย่อมาจากคำว่า Input Evaluation หมายถึงการประเมินปัจจัยนำเข้า

P ย่อมาจากคำว่า Process Evaluation หมายถึงการประเมินกระบวนการ

P ย่อมาจากคำว่า Product Evaluation หมายถึงการประเมินผลผลิต

ทั้งนี้ ฝ่ายประเมินจะดำเนินการประเมินในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) การประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการ โครงการใดๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมถึงเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหาตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

2) การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการเพื่อ (1) ทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้นๆ (2) หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนางานต่างๆ (3) บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4) การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ในการประเมินในแต่ละประเด็นนั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ดังนี้

1) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่ได้ข้อมูลจากการประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อมของฝ่ายประเมิน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ เป็นการตัดสินใจที่ได้ข้อมูลจากการประเมินตัวป้อนเข้าของฝ่ายประเมิน เพื่อกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนการทำงานต่างๆ ของโครงการ

3) การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจที่ได้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการของฝ่ายประเมิน เพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4) การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ เป็นการตัดสินใจที่ได้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้นของฝ่ายประเมิน เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป

5.3 Provus's Model of Evaluation

Malcolm Provus (1973, pp.170-217) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่าเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินงานตามโครงการได้ผลตรงหรือคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดย Provus's Model of Evaluation เป็นโมเดลการประเมินความไม่สอดคล้องกัน (The Discrepancy Evaluation Model) โดยประเมินสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งแบ่งขั้นตอนในการประเมินผลออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การสำรวจความจำเป็น ได้แก่ ความพยายามศึกษาปัญหาของโครงการคือ การพิจารณาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง ถ้าความแตกต่างมากแสดงว่าความจำเป็นมีมากในทางตรงกันข้ามความจำเป็นจะน้อยถ้าหากสิ่งที่เป็นอย่างหรือการปฏิบัติใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายของโครงการ (สิ่งที่ควรจะเป็น) การตัดสินใจขั้นนี้คือการเลือกปัญหา (Problem Selection)

ขั้นที่ 2 การประเมินเพื่อการวางแผนคือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อการเตรียมการแก้ปัญหาที่พบในขั้นที่ 1 การตัดสินใจของขั้นนี้เน้นเพื่อการวางแผนโครงการ (Program Selection)

ขั้นที่ 3 การประเมินการใช้แผน เป็นการประเมินที่มุ่งพิจารณาว่านำแผนที่วางไว้ในขั้นที่ 2 ไปใช้ได้ผลเพียงไร เป็นขั้นที่เหมือนกับการประเมินกระบวนการในรูปแบบ CIPP มากที่สุด การตัดสินใจของขั้นนี้เป็นการทำเพื่อการปรับแต่งโครงการ (Program Modification)

ขั้นที่ 4 การประเมินความก้าวหน้า เป็นขั้นที่มุ่งศึกษาความสำเร็จในส่วนต่างๆ ของโครงการว่าไปสู่ทิศทางของการแก้ปัญหาหรือไม่โดยใช้จุดมุ่งหมายของแผนต่างๆ เป็นเกณฑ์ในการ

ประเมินการตัดสินใจในขั้นนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับขั้นที่ 3 คือ ทำเพื่อการปรับแต่งโครงการ (Program Modification)

ขั้นที่ 5 การประเมินผลผลิต ลักษณะของขั้นนี้เหมือนกับการประเมินผลผลิตในรูปแบบอื่นๆ คือเป็นการพิจารณาว่าโครงการสามารถแก้ปัญหาของขั้นที่ 1 ได้มากน้อยเพียงไร ผู้ประเมินผลผลิตมีความประสงค์ที่จะเสนอข้อมูลต่อผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ เพื่อพิจารณาว่าควรจะเลือกปรับปรุงคงไว้เผยแพร่หรือทำอย่างไรต่อไปกับโครงการการตัดสินใจในขั้นนี้จึงเป็นแบบการให้ประกาศนียบัตรหรือการยอมรับ (Program Certification/Adoption)

Provus's Model of Evaluation จึงเป็นการประเมินทุกอย่างโดยต้องดำเนินไปโดยการหาข้อมูลใหม่ และทำการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานที่วางเอาไว้เป็นเกณฑ์ นับเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในทุกขั้นตอนของการประเมินตั้งแต่ข้างต้นและตลอดโครงการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การประเมินในแต่ละขั้นตอน ถ้าหากพบข้อบกพร่องก็แก้ไขปรับปรุงในขั้นตอนนั้นๆ ด้วยวิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) ซึ่งประกอบด้วยการตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบว่า ทำไมจึงเกิดข้อบกพร่องนั้นๆ มีอะไรเป็นสาเหตุและมีวิธีการใดที่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มาจากสาเหตุนั้น เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินถึงขั้นที่ 5 แล้ว ถ้าจะดำเนินงานหรือเริ่มวงจรใหม่ก็ต้องทำการออกแบบใหม่ โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์การลงทุน ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของปัจจัยเบื้องต้นใหม่

6. สรุปประเด็นของการประเมินผลที่ใช้ในการวิจัย

เห็นได้ว่า แนวทางและตัวแบบการประเมินผลตามแนวคิดทางวิชาการข้างต้นมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น โดยการประเมินผลส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่วิธีการ กระบวนการ และผลสำเร็จของนโยบาย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้กระบวนการประเมินนโยบายเพื่อนำมาพิจารณาถึงผลสำเร็จของนโยบายที่กำหนดไว้ตามภารกิจ โดยการประเมินผลที่ใช้ในการวิจัยมีสาระสำคัญในเชิงวิชาการดังนี้

6.1 การกำหนดแผนการประเมินผลโครงการ เป็นการออกแบบกระบวนการประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อช่วยให้การประเมินได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการ และกิจกรรมในครั้งต่อไป ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) กำหนดประเด็นการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ (2) ความเกี่ยวข้องระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มที่กับโครงการ (3) ความเกี่ยวข้องระหว่างกิจกรรมโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการ (4) กำหนดประเมินการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จของโครงการ (5) กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของแต่ละขั้นตอนของโครงการ (6) กำหนดเครื่องมือที่ใช้วัด และ (7) กำหนดแหล่งที่จะเก็บข้อมูล

6.2 การดำเนินการประเมินผล เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลตามเป้าหมายที่ต้องการได้รับจากการประเมิน ซึ่งในการประเมินอาจต้องมีการใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้

ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การประเมิน ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การพัฒนารูปแบบการประเมินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (2) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ถูกประเมินที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ (3) การพัฒนาเครื่องมือการประเมินให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (4) การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม (5) การกำหนดเวลาในการปฏิบัติการประเมิน (6) การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล และ (7) ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ประเมิน

6.3 การรายงานผลการประเมิน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลโครงการเพื่อนำมาจำแนกแยกแยะ และจัดกลุ่มข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ และตีความข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อสรุป และข้อเสนอแนะที่เป็นเหตุเป็นผล และมีความน่าเชื่อถือในทางวิชาการ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงโครงการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปในอนาคต ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) มีการจัดระเบียบข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ (2) จัดทำตารางข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย (3) ตีความข้อมูลเพื่อความหมายตามวัตถุประสงค์ของโครงการ (4) สรุปผลการประเมินตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (5) กำหนดประเด็นสำคัญที่ค้นพบ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน (6) ข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ (7) จัดทำรายงานการประเมินผล

ทรัพยากรการบริหาร

1. แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

ในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ทำให้กระบวนการบริหารจัดการของทุกองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นพลวัตร รวมถึงมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และการดำรงอยู่ขององค์การในอนาคต ซึ่งการบริหารจัดการของทุกองค์การต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรการบริหาร ในฐานะเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยกับทรัพยากรการบริหาร ประกอบด้วย บุคลากร กระบวนการหรือวิธีการ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า L. J. Gibson ; J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly (1997, p.14) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากรทางการบริหาร เช่น เทคโนโลยีในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพเฉพาะบุคคล ได้แก่ ทักษะ ความรู้ เจตคติ แรงจูงใจ และความเครียด ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า Richard. M. Steers (1977, p.104) ได้ให้ความเห็นว่า ลักษณะของพนักงาน รวมถึงการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรคือปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Robert H. Jr. Waterman ; Thomas J. Peters and Julien R. Phillips (1980, pp.14-26) ได้กล่าวถึงบุคลากรหรือ

สมาชิกของทีมงาน (Staff) และทักษะความเชี่ยวชาญในงาน (Skill) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของ McKinsey 7S ไว้ว่า จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้นในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 (2557, หน้า 26) ที่ได้กล่าวการเจ้าหน้าที่ตำรวจไว้ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินภารกิจ โดยต้องให้ความสำคัญต่อการเจ้าหน้าที่ตำรวจบุคลากรทุกระดับให้เป็นตำรวจมืออาชีพ รวมถึงมีการใช้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาสร้างเครื่องมือและกลไกในการบริหารงานเพื่อวิเคราะห์อาชญากรรม และพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ในการขับเคลื่อนบูรณาการและประสานกับทุกองค์การ

2. ความหมายของทรัพยากรการบริหาร

2.1 ความหมายของทรัพยากรการบริหารตามแนวคิดทางวิชาการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารพบว่ามีความสอดคล้องกันซึ่งจะมีความแตกต่างกันในช่วงเวลาเท่านั้น โดยมีองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารมีสาระสำคัญดังนี้

William T. Greenwood (1965, p.33) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรทางการบริหารมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพ โดยทรัพยากรทางการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities)

Herbert A. Simon (1974, p.23) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการคือ บุคลากร (Man) เงิน (Money) การบริหารทั่วไป (Management) การบริการประชาชน (Market) คุณธรรม (Moral) ข้อมูลข่าวสาร (Message) การวัดผล (Measurement)

R.J. Johnso ; F.E. Kast and J.E. Rosenzweig (1968, p.25) ได้กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารจะนำมาสู่กระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตั้งแต่การบริหารกระบวนการ การบริหารคน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากร และการบริหารกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 47) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ 9 ประการ ได้แก่ (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) (6) การบริหารคุณธรรม (Morality) (7) การบริหารข้อมูล (Message) (8) การบริหารเวลา (Minute) และ (9) และการบริหารการวัดผล (Measurement)

หวน พินธุพันธ์. (2549, หน้า 15) ได้กล่าวถึงทรัพยากรว่าเป็นสิ่งที่เป็นตัวกลางที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรในการบริหาร ที่สำคัญคือ 4 Ms ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management)

สมคิด บางโม (2545, หน้า 61) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหาร หมายถึง วัตถุและเครื่องใช้ต่างๆ เพื่อประกอบการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market)

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2541, หน้า 1-3) ได้เสนอระบบปัจจัยการบริหารงาน (CHAKRITS 5M : Social Development Component) ไว้ 5 องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดการองค์กร (Mechanism) การเงิน (Money) บุคคล (Manpower) การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงาน (Material & Buildings) และองค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอื่น (Methodology & Information)

2.2 ความหมายของทรัพยากรการบริหารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวุฑู บุญวัฒนารักษ์ (2556, หน้า 14-15) ได้กล่าวถึงทรัพยากรการบริหารในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานตำรวจไว้ว่า ทรัพยากรการบริหาร หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากกองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยใช้กำลังในการปฏิบัติงาน และรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น กองบังคับการต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับให้มีศักยภาพสูงขึ้น และมีทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจโดยเฉพาะเรื่องการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เปรมชัย สโรบล (2550, หน้า 12) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โดยกล่าวถึงปัจจัยการบริหารว่า หมายถึง ทรัพยากรพื้นฐานสำคัญที่องค์กรนำมาใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินงานให้เป็นไปได้ด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ (1) บุคลากร (2) เทคโนโลยีสารสนเทศ (3) กระบวนการบริหาร (4) วัสดุอุปกรณ์ และ (5) งบประมาณ

จากแนวคิดทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า ทรัพยากรการบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามภารกิจมาใช้ร่วมกันในการกำหนดแนวทางการวางแผน การจัดการ และการควบคุมกำกับดูแล เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะสั้น และเกิดประสิทธิผลในระยะยาว

3. ความสำคัญของทรัพยากรการบริหาร

การบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรในทุกระดับ เพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารองค์กร เพราะการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีจำนวนมากเพียงพอในการดำเนินภารกิจ โดยในการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวนั้นจะต้องได้รับงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อช่วยให้มีวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับภารกิจ เพื่อช่วยให้การดำเนินภารกิจสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้้องค์กรจำเป็นต้องมีการวางระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับการดำเนินภารกิจ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินภารกิจ และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

4. สรุปประเด็นของทรัพยากรการบริหารที่ใช้ในการวิจัย

เห็นได้ว่า ทรัพยากรการบริหารตามแนวคิดทางวิชาการข้างต้นมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น โดยทรัพยากรการบริหารส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องใน 4 ประเด็น ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งทรัพยากรการบริหารที่ใช้ในการวิจัยมีสาระสำคัญในเชิงวิชาการดังนี้

4.1 บุคลากร (Man) ในที่นี้หมายถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องมีศักยภาพสูงในการดำเนินภารกิจ และมีทักษะในการทำงานแบบมืออาชีพ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการพบว่ามีแนวคิดที่สนับสนุนดังนี้

Luther Gulick and L. Urwick (1939, p.13) ได้กล่าวว่า การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลขององค์กร ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

P.M.Wright ; G. C. McMahan and A. McWilliam (1994, pp.303-305) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ

Edgar. H. Schein (1999, pp.230-253) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการด้านบุคลากรด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จิรวุฒิชัย บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 64) ได้กล่าวว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของกองบังคับการปราบปรามในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจควรต้องได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานเพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า บุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรจึงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพในด้านทักษะการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูง ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร (2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (3) การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการภารกิจ และ (4) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

4.2 งบประมาณ (Money) ในที่นี้หมายถึง งบประมาณทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจให้เกิดความคล่องตัว รวมถึงสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการพบว่าแนวคิดที่สนับสนุนดังนี้

Samual J. Burnstein and Patrick O'Hara (1979, p. 475) ได้กล่าวว่า งบประมาณคือเครื่องมือที่จะทำให้แผนและนโยบายเปลี่ยนเป็นการกระทำหรือกิจกรรม งบประมาณเป็นทั้งเทคนิค

Luther Gulick and L. Urwick (1939, p.13) ได้กล่าวว่า การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

Glenn A. Welsch (1957, pp.12-13) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงบประมาณเป็นแผนที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนและลักษณะของการปฏิบัติงานสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดแน่นอนลงไป ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นการแสดงออกอย่างเป็นทางการถึงนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า โดยผู้บริหารองค์กรจะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงาน

Eric L. Kohler (1956, p.70) ได้กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการคลังที่จะนำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการประมาณต้นทุนอนาคต เป็นระบบเพื่อต้องการให้การใช้จ่ายด้าน วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดอรรถประโยชน์

จิรวุฒิชัย บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 66) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าของกองบังคับการปราบปรามสำหรับการใช้จ่ายเงินโดยมีการกำหนดระยะเวลาการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าที่แน่นอนได้อย่างเพียงพอกับภารกิจ รวมถึงความสามารถในการ

เบิกจ่ายได้อย่างรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การวางแผนควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผนที่กำหนด (2) การบริหารจัดการเพื่อเบิกจ่ายเงินได้ทันตามกำหนด และ (3) การรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายโครงการ

4.3 วัสดุอุปกรณ์ (Material) ในที่นี้หมายถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินการกิจให้ประสบผลสำเร็จ เช่น อาวุธปืน วิทยุสื่อสาร เสื้อเกราะกันกระสุน น้ำมันเชื้อเพลิง รถสายตรวจ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การได้มา การจัดสรร การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้การดำเนินการกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการพบว่าแนวคิดที่สนับสนุนดังนี้

Frank Homer, Mossman and Newton Morton (1965, p.3) ได้กล่าวถึงการบริหารงานพัสดุว่า หมายถึง ปฏิบัติการที่เกี่ยวกับเวลา สถานที่และอรรถประโยชน์ในการเคลื่อนย้ายสินค้าและคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงการขนถ่ายสินค้าตั้งแต่เป็นวัตถุดิบ จนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และจะต้องสัมพันธ์กับการขนส่ง การจัดจำหน่าย การจัดเก็บรักษา การส่งไปยังผู้ขายปลีกและอื่นๆ

ปรีชา จำปารัตน์ และไพศาล ชัยมงคล (2520, หน้า 2) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า การบริหารงานพัสดุ หมายถึง การนำเอาวิทยาการหรือศิลปะในการบริหารมาใช้ในการจัดพัสดุ เพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือโครงการให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย กิจกรรมดังกล่าวมีหลายระดับชั้น นับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดความต้องการ การจัดหา การควบคุม การเก็บรักษา การขนส่ง การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุนอกจากบัญชี

กาญจนา กาญจนสุนทร (2556, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การจัดการวัสดุ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการจัดหาจัดเก็บ การนำไปใช้เพื่อการผลิต และการกระจายวัสดุในระบบ โดยพิจารณาถึงกำลังคน และกำหนดการหรือแผนการใช้วัสดุ เพื่อร่นระยะเวลา และลดต้นทุนในระบบให้น้อยลง

จิรวุฒิ บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 67) ได้กล่าวว่า การบริหารวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่กองบังคับการปราบปรามสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตามที่ต้องใช้ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจได้เพียงพอและสอดคล้องกับภารกิจในแต่ละช่วงปีงบประมาณ รวมถึงกองบังคับ

การปราบปรามมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบำรุงรักษาให้วัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วัสดุอุปกรณ์เป็นการดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินภารกิจให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการสนับสนุนให้กิจกรรมโครงการต่างๆ ดำเนินไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ต้องครอบคลุมทุกกระบวนการเพื่อให้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบ รวมถึงสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการทำงาน (2) การใช้งานได้อย่างถูกวิธี (3) การบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน (4) การจัดทำบัญชีหรือทะเบียนเพื่อควบคุมสำหรับการตรวจสอบ

4.4 การจัดการ (Management) ในที่นี้หมายถึง แนวทาง วิธีการ และกระบวนการบริหารงานของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี เพื่อสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถใช้ได้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินภารกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการจัดการที่มีคุณภาพจะช่วยให้การดำเนินภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการพบว่าแนวคิดที่สนับสนุนดังนี้

Ricky W. Griffin (1999, p. 4) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ว่าเป็นชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า รวมถึงมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

Samuel C. Certo (2000, p.555) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Timothy J. Clark (1999, p. 14) ได้ให้ความหมายของวิธีการบริหารงานไว้ว่าเป็นลำดับขั้นของการปฏิบัติงานที่องค์กรเลือกที่จะกระทำเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

เกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณี (2556, หน้า 129) ได้กล่าวว่า วิธีการบริหารงาน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการแปลงทรัพยากรในการบริหารงานไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ วิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้

สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จิรวีภูษี บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 68) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบของกองบังคับการปราบปราม โดยมีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อนำปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในการดำเนินภารกิจมาใช้ร่วมกันอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานขององค์กรเพื่อนำนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการจัดการจะช่วยเชื่อมโยงและช่วยให้การดำเนินภารกิจให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการสั่งการ ติดตาม สนับสนุน และควบคุมดูแลเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดทั้งในด้านเวลา ทรัพยากร และระเบียบข้อบังคับในช่วงเวลานั้น ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาจะประกอบด้วย (1) วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน (2) การใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า (3) การดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ (4) มีการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งระบบ

ภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่

1. แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่

ผู้นำตำรวจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เห็นนโยบายของหน่วยงานตำรวจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยองค์การแบบตำรวจนั้นเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับชั้นได้ให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แม้ว่าภารกิจที่ได้รับมอบหมายจะมีความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินในระดับสูงก็ตาม ดังนั้น ผู้นำตำรวจจึงถือว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจทั้งในด้านการงานและส่วนตัว รวมถึงผู้นำตำรวจคือ ผู้ที่สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้ในระดับสูง ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า Richard. M. Steers (1977, p.104) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำและการตัดสินใจคือ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Robert H. Jr. Waterman; Thomas J. Peters and Julien R. Phillips (1980, pp.14-26) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) หรือภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของ McKinsey 7S ไว้ว่า จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความเชื่อ และค่านิยมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 (2557, หน้า 26) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำตำรวจไว้ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ

ดำเนินภารกิจ โดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ความล้มเหลว เป็นแบบอย่างที่ดี และอยู่เคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดทางวิชาการ

Richard L. Daft (2005, p. 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

James M. Burns (2003, pp. 26-27) ให้นิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

C. W. Evers and G. Lakomski (2000, p. 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อทำให้ผู้ตามทำงาน ได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

Gary. Yukl (2002, p. 26) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นด้วยว่ามีอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ และจะทำสิ่งเหล่านั้นอย่างไร และเป็นกระบวนการของการสนับสนุนความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มคนให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin (1995, p. 297) ได้กล่าวว่า สภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผลักดันให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ

J. M. Ivancevich and M.T. Matteson (1990, p. 409) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้อัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

Terence R. Mitchell and James R. Larson (1987, p. 435) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จිරวิภูษี บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 232) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของตำรวจว่าต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ โดยให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาตำรวจที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ผู้นำตำรวจทุกระดับต้องได้รับการถ่ายทอดแนวคิด และหลักการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มี

หลักการและนำเชื่อถือมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการพิจารณาถึงศักยภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ก่อนมอบหมายภารกิจในลักษณะของ “การใช้คนให้ถูกกับงาน”

ปรากฏ วารุณประภา (2555, หน้า 55) ได้กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มี ศักยภาพสูงในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพเพื่อคลี่คลายวิกฤติที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พิรพงษ์ ราพิงจิตต์ (2555, หน้า 237) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในอุดมคติที่สอดคล้องกับ ภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไว้ว่า ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นให้เกิดการ ทำงานที่เป็นกระบวนการเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของเจ้าหน้าที่ให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ ผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปให้ ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องเป็นผู้ที่กล้าคิดกล้าตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบ

จากแนวคิดทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจของตนต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำจะใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อจูงใจและผลักดัน ให้ภารกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่

กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างคาดเดาไม่ได้ของสังคมโลกที่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการดำเนินงาน ของทุกองค์กร จึงทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน เพื่อให้้องค์กรมี ความคล่องตัวและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ้องค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหาร มืออาชีพเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร เห็นได้ว่า ภาวะ ผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ช่วยให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมช่วยให้เกิดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ใช้ ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งภาวะผู้นำจะช่วย กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็ม ความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำจึงถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการ บริหารงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จย่อมมีความสัมพันธ์กับ ความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ้องค์การนั้นสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการ บริหารงานโดยใช้ประโยชน์จากความสามารถผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องสามารถเลือก

วิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งยังช่วยให้เกิดผลผลิตขององค์กรสูงเพิ่มมากขึ้น

4. ภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

จากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพบว่าแนวคิดที่น่าสนใจดังนี้

Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio (2006, pp. 21-25) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

สุพิศาล ภักดีนฤนาถ (2556, หน้า 228-229) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำของหน่วยงานตำรวจในสังคมไทยมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าหรือการล่มสลายขององค์กร เพราะคนในสังคมไทยมีลักษณะ “เชื่อผู้นำ” มากกว่าที่จะการคิดวิเคราะห์เอง โดยเฉพาะในสังคมตำรวจทหารที่ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาด ทำให้ผู้นำตำรวจต้องมีภาวะผู้นำในระดับสูงเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับสั่งการให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ภาวะผู้นำตำรวจในแต่ละระดับควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับสารวัตร ประกอบด้วย (1) มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ โดยผู้นำระดับสารวัตรต้องมีจิตใจที่เมตตา รู้จักให้อภัย และมีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง (2) สามารถประสานงานได้อย่างคล่องตัว เพื่อ

แสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการผลักดันภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ และ (3) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ทีมงาน และเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ

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

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับผู้บังคับการ ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดของกองบังคับการปราบปราม ควรมีความรู้มากในหลายด้านทั้งในหน้าที่การงาน และคุณภาพชีวิตส่วนตัว อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ (1) มีศักยภาพสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้เชื่อมโยงกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา รวมถึงสามารถขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นไปได้อย่างจริงในทางปฏิบัติ (2) มีศักยภาพสูงในการเชื่อมโยงนโยบายจากผู้บริหารลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) มีศักยภาพสูงในการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ (4) มีศักยภาพสูงในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยผู้นำต้องมีการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในชีวิตการทำงาน และการใช้ชีวิตส่วนตัว กล่าวคือ ภาวะผู้นำระดับผู้บังคับการ ต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน สามารถเชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ดี มีทักษะในการสื่อสาร และมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ

ปรากฏ วารุณประภา (2555, หน้า 55) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของภาวะผู้นำในหลายมิติ ดังนี้

1. มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดภายใต้สภาวะกดดันได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ข้อมูลที่เที่ยงตรงเป็นปัจจุบัน และยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นจากคนรอบข้าง โดยเปิดรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ รอบข้าง ทั้งจากผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และจากเครือข่ายภายนอกในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกมาแยกแยะ ถอดกรอง วิเคราะห์ และเลือกประเด็นสำคัญที่เหมาะสมกับการดำเนินการในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว คล่องตัว และบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

3. มีองค์ความรู้ที่ดีในเรื่องที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้นำต้องมีความรู้ในภาพกว้างในเชิงการบริหารเพื่อช่วยในการกำหนดทิศทางการทำงาน และมีความรู้ในเชิงเทคนิคเพื่อเลือกใช้หลักการ เครื่องมือ หรือเทคนิคทางวิชาการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหลักวิชาการและสถานการณ์ รวมถึงช่วยให้เกิดการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล

4. สามารถควบคุมสติและสะกดก้นอารมณ์ของตนเองในการเผชิญกับภาวะวิกฤติได้ดี รวมถึงเป็นผู้ที่มีบุคลิกการวางตนได้อย่างน่าเชื่อถือ เพื่อให้สามารถควบคุมสถานการณ์และอารมณ์ของเพื่อนร่วมงาน/ลูกน้อง/ผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ได้ เมื่อเกิดความสับสนอลหม่านในสถานการณ์ฉุกเฉิน

5. มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่รับผิดชอบ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายในระดับสูง รวมถึงควรมีผลงานที่ประสบความสำเร็จมาแล้วในระดับหนึ่ง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และเกิดการยอมรับจากลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานภายนอก รวมถึงเครือข่ายอื่นๆ ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันทั้งจากสังคมไทย และต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจให้เป็นไปได้ตามแนวทางที่กำหนด

6. มีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจอย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็วเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและสาเหตุของปรากฏการณ์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำไม่ตกยุคตกสมัย และสามารถสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีความพร้อมทั้งในเรื่องของความรู้ ข้อมูล มีสภาพร่างกายที่แข็งแรงและมีจิตใจที่เข้มแข็ง มุ่งมั่น ในการรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์

8. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ผู้นำจำเป็นต้องรู้ถึงเป้าหมายปลายทางของความสำเร็จที่เป็นไปได้จริงและเหมาะสมกับลักษณะขององค์การ รวมถึงต้องสามารถถ่ายทอดหรือสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน และเข้าใจถึงแนวทางการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้โดยง่าย เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ยอมรับ เกิดแรงจูงใจเข้าร่วมขับเคลื่อนและปฏิบัติให้วิสัยทัศน์เป็นจริงภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

9. ยอมรับและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการปรับตัวขององค์การทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน และระดับนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในเชิงการบริหารจัดการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในยามปกติ และยังคงปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายในยามที่เกิดสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

10. มีความสามารถในการสื่อสารในยามภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติตนเพื่อ

ช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งยังเป็นวิธีการควบคุมปฏิบัติการทางสังคมของคนส่วนใหญ่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. มีความประพฤตินี้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง รวมถึงมีการปรับปรุงพฤติกรรมในแง่ของคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และศรัทธาแก่ลูกน้องในการนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน

12. ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน และทุกระดับ โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการบูรณาการความช่วยเหลือ และแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี และ

13. มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ลูกน้อง และสร้างอุดมการณ์ในการทำงานร่วมกันควบคู่กันไป ซึ่งผู้นำต้องดำเนินการในทั้ง 2 ส่วนคือ ระบบงานและเจ้าหน้าที่ควบคู่กันไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

Thomas J. Sergiovanni (1982, pp. 331-339) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำในการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ดังนี้

1. ให้แก่ว่า “ไม่มีวิธีการแบบใดดีที่สุด” จึงไม่มีคำตอบสำเร็จรูปในการแก้ไขปัญหาเรื่องเดียวกันในสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทำให้เกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ผู้นำจึงต้องตื่นตัวต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

3. สะท้อนให้เห็นถึงความจริงที่ว่า การบริหารมีซับซ้อนและไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ รวมถึงการศึกษาเพื่อค้นหาความจริงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องตามสถานการณ์

Danny Cox and John M. Hoover (2006, pp. 83 - 102) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวิกฤติไว้ในหนังสือเรื่อง Leadership When The Heat's on ดังนี้

1. การฟุ่มเฟือยจริยธรรมส่วนตัวสูง หมายความว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีจริยธรรมที่สอดคล้องกับจรรยาวิชาชีพ มีความรับผิดชอบ การเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะไม่ได้ผลประโยชน์โดยตรง นับแต่อดีตกาล วีรบุรุษและวีรสตรีได้รับการยกย่องเพราะการเสียสละเพื่อผดุงจริยธรรมของตนเหนือคุณสมบัติใดๆ คุณค่าของเราในสายตาคนทั่วไปขึ้นอยู่กับจริยธรรมส่วนตัว

2. ไฟแรง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นคนไฟแรง ปัญหาปลีกย่อยไม่อาจทำให้ไฟของพวกเขามอดลงได้ คนเหล่านี้ไม่เพียงตัดสินใจชั่วได้เองแท้ พวกเขาจะรู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่สำคัญกับสิ่งที่ไม่

น่าสนใจไว้ได้ชัดเจนด้วยความสามารถที่เกิดจากประสบการณ์

3. ทำงานตามลำดับความสำคัญ ผู้นำที่แท้จริงไม่ต้องรู้จักกำหนดลำดับความสำคัญของงาน และทำงานตามลำดับความสำคัญให้สำเร็จ ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างเสถียรภาพภายใต้แรงกดดัน แต่นักแก้ปัญหาที่แท้จริงจะต้องสามารถทำงานได้อย่างสงบภายใต้แรงกดดัน

4. มีความกล้าหาญ ผู้นำต้องเป็นคนกล้าหาญ กล้าเสี่ยงเพื่อให้งานสำเร็จไม่ใช่เสี่ยงอันตราย โดยไร้เหตุผล ความกล้าได้กล้าเสียและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเป็นคุณสมบัติที่คุณจะพบเห็นได้เสมอในผู้นำที่แท้จริง

5. ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ผู้นำต้องเป็นคนที่ทุ่มเทให้กับงานจะไม่รู้สึกว่างานหนักเพราะเป็นรักที่จะทำ มีอุดมคติ มีความสุขกับการทำงานไม่ต้องคำนึงถึงค่าตอบแทน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะไม่สนใจว่าเขาจะได้ค่าตอบแทนแค่ไหน เขาทำในสิ่งที่เขารักและเงินก็ตามมาเอง

6. ทำในสิ่งที่คุณอยากทำ ผู้นำที่แท้จริงมักอยากจะทำในสิ่งที่แปลกกว่าคนอื่น ผู้นำที่แท้จริงจะเป็นนักทดลองสิ่งใหม่ๆ มีสามัญสำนึกที่ถูกต้องและมีความรับผิดชอบเต็มที่

7. มีจุดมุ่งหมาย ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ เพราะความมีจุดมุ่งหมายซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จในชีวิต

8. กระตือรือร้นตลอดเวลา ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีความกระตือรือร้นสูงพวกเขาเหมือนไฟส่องนำทาง ความรู้สึกนี้ได้รับการสนับสนุนจากความสำเร็จในแต่ละวันที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย

9. คิดคิด ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนคิดคิด สามารถจับข้อเท็จจริงได้อย่างรวดเร็ว และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่วุ่นวายได้ มองสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง ไม่ใช่ตามที่อยากจะเป็น ไม่ตั้งรับปัญหา จะรุกเข้าตีปัญหา การรอรับปัญหาเป็นการสร้างปัญญา การรุกเข้าตีปัญหาเป็นการนำองค์กรสู่เส้นทางที่ดีกว่าเดิม เมื่อมีแรงกดดันจากทั้งภายนอกและภายใน ผู้นำที่ยอมรับความจริงจะสามารถจัดระเบียบแก้ไขได้ทันทีคือ คุณสมบัติของผู้นำในการฟันฝ่าภาวะวิกฤติ

10. ช่วยให้ผู้อื่นก้าวหน้า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทุกคนต้องช่วยเหลือให้ผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้า เช่น Dale Carnegie ประสบความสำเร็จเป็นมหาเศรษฐี เพราะสนับสนุนให้ผู้อื่นเป็นมหาเศรษฐี ดังนั้น ผู้นำที่แท้จริงต้องสร้างความสำเร็จ ต้องพัฒนาลูกน้องและองค์การให้เจริญงอกงาม เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดโดยเสรี จะทำให้เกิดภาวะของการร่วมมือร่วมใจ

พงศ์พัฒน์ ฉายาพัฒน์ (2541, หน้า 176-184) ได้กล่าวถึงหลักการเป็นผู้นำตำรวจที่มีคุณภาพทั้งระบบไว้ว่า ผู้นำตำรวจจะต้องดำเนินการโดยใช้สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการชักนำสมาชิกในองค์การตำรวจ และให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติโดยไม่ใช้การบังคับ ดังนั้น การเป็นผู้นำตำรวจที่มีคุณภาพทั้งระบบ เป็นการใช้กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อชักจูงสมาชิกทุกคนให้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทุกๆ ส่วน โดยคำนึงถึงความไม่

ผิดพลาด และความสูญเสียเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของประชาชนและของสังคม ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำตำรวจที่มีคุณภาพทั้งระบบมีดังนี้

1. แก้ปัญหา สมาชิกในองค์กรตำรวจต้องมีส่วนร่วม ช่วยกันตรวจหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหา และประเมินผล ต้องพิจารณาร่วมกันว่าได้แก้ไขปัญหาไปโดยถูกต้องแล้วหรือไม่

2. ทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในองค์กรตำรวจทุกระดับสัญญาบัตรจนถึงระดับพลตำรวจต่างมีภาระหน้าที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นต้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม

3. มีการพิจารณาด้านประชาชนและชุมชนเป็นหลัก ทั้งด้านความรู้สึกนึกคิด และมองเห็นความต้องการ เพื่อปรับแนวทางวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม

4. ใช้ข้อมูลที่ต้องอย่างเพียงพอในการตัดสินใจดำเนินการ ไม่ใช่อารมณ์หรือใช้ความรู้สึกส่วนตัวที่มีอคติมาตัดสินใจ

5. สอบถามสมาชิกทุกคนในองค์กรตำรวจ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมดำเนินการ เป็นลักษณะของการระดมความคิดเห็นช่วยกันดำเนินการ

6. บทบาทของผู้บริหารคือ ผู้ประทับประคอง ผู้นำนำชักจูง ให้ความรู้และสอน ไม่ใช่บทบาทของผู้บังคับ

7. สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการประชุม ปรึกษาหารือ หรือการปฏิบัติ

8. จริงใจกับสมาชิกทุกคนในองค์กรตำรวจ โดยให้โอกาสเขาทำตามความคิดเห็น ประคับประคองเมื่อผิดพลาด และพร้อมที่จะช่วยแก้ไข

9. มองสมาชิกทุกคนในองค์กรตำรวจเป็นมนุษย์ที่มีความจริงใจ มีความรู้สึกนึกคิด และมีศักยภาพ ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ ต้องไม่มองผู้ปฏิบัติเป็นเครื่องจักรหรือมองว่าสำคัญน้อยกว่าเทคโนโลยี

10. พิจารณาแก้ไขข้อผิดพลาด เกี่ยวกับข้อบกพร่องของระบบ และความไม่ปกติของกระบวนการ

11. คำนึงอยู่เสมอว่าองค์กรตำรวจเป็นระบบเปิด หมายความว่า เป็นระบบที่ไม่แยกตัวจากสภาพแวดล้อม

กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 8 (2557, หน้า 1-7) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจไว้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ตำรวจทุกคนต้องมี และแสดงออกได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย (1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการสร้างและการดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมงาน (2) จริยธรรมตำรวจ (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง

เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตำรวจ ตลอดจนเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพตำรวจ (3) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้ การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และสามารถรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน (4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Oriented) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) ผูกพันต่อหน้าที่การทำงาน ความต่อเนื่องและความรอบคอบในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่อพร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Accountability) ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลดี หรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาตรฐาน และ (5) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและมุ่งมั่นในการให้บริการเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ หรือประชาชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยจิตใจที่ดี

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่ผู้บังคับบัญชาตำรวจทุกระดับต้องมี และแสดงออกได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา การแก้ไขปัญหาและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นนักกลยุทธ์ นักวางแผนที่ดี กำหนดทิศทางเป้าหมายและวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนมีความเสียสละ กล้าหาญ กล้ารับผิดชอบ และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความรอบรู้ ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ และการทำความเข้าใจสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนประเด็นปัญหาในหน้าที่ ความรับผิดชอบ แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ ด้วยความเป็นมืออาชีพ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์เป็นขั้นตอนหรือจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบและมีระเบียบ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ถูกต้องและเหมาะสม (Effective Decisions) (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Effective Communication & Consent) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน พูด หรือโดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชน และทำให้ผู้อื่นร่วมมือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และ (4) การควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Supervision & Advice) หมายถึง การกำกับดูแลและสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ หรือระเบียบที่กำหนดไว้ด้วยความรวดเร็วทันสถานการณ์ ทำให้การบังคับใช้กฎหมายและการอำนวยความสะดวกเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงานและประเทศชาติเป็นสำคัญ

3. สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาตำรวจที่เป็นหัวหน้าสถานีตำรวจต้องมี และแสดงออกได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย (1) การมองภาพองค์รวม (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการ

รวบรวมข้อมูลปัญหาและสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมาวิเคราะห์ จนได้ข้อยุติเป็นกรอบแนวความคิด หรือแนวคิดใหม่ สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานหรือแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การยอมรับและเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันภายในกรอบของหลักการ กฎ หรือระเบียบ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายพอใจหรือยอมรับ นอกจากนี้ยังแสดงออกถึงการมีทัศนคติเชิงบวกหรือการเปิดใจยอมรับเมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity & Talent) หมายถึง ความสามารถที่จะพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่อง และมีคุณค่า ทำให้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (4) การมุ่งประโยชน์และแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน (Community & Customer Focus) หมายถึง การผูกมิตรและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ และสามารถทำให้ประชาชนเข้ามาให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ และ (5) ความอดกลั้น (Resilience) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถควบคุมตัวเองได้อย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์คับขัน

5. สรุปประเด็นของภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่ที่ใช้ในการวิจัย

เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำตามแนวคิดทางวิชาการข้างต้นมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น ซึ่งภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่ที่ใช้ในการวิจัยมีสาระสำคัญในเชิงวิชาการดังนี้

5.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

5.1.1 คุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ โดยผู้นำต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ไม่ทำผิดกฎหมาย เคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น ปฏิบัติตนตามอุดมการณ์ของวิชาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น รวมถึงมีความเมตตา สอนในเรื่องที่ดีงาม และให้อภัยต่อข้อผิดพลาดของผู้ปฏิบัติ

5.1.2 ทักษะการสื่อสารเชิงใจ โดยผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินภารกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงต้องสามารถสื่อสารเพื่อหวานล้อม จูงใจ และโน้มน้าวใจให้ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ปฏิบัติ ตลอดจน ภาครีเครือข่าย และประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจ เกิดความเชื่อมั่นจนนำไปสู่การให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจที่ต้องดำเนินการ

5.1.3 การควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการกำกับดูแล และสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ด้วยความรวดเร็ว และไม่ขัดต่อกฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความพร้อมในการทำงาน สามารถกำหนดลำดับความสำคัญของงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมี

ประสิทธิภาพ รวมถึงเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม

5.1.4 เข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงยอมรับและเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันจากเดิมภายในกรอบของหลักการ หรือระเบียบปฏิบัติ เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 คุณลักษณะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5.2.1 ทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีม และสามารถมอบหมายงานให้แก่สมาชิกได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน รวมถึงมีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมให้อยู่ในทางบวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม

5.2.2 มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงต้องรับฟังทำความเข้าใจและยอมรับต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองได้

5.2.3 การแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน โดยผู้นำต้องสามารถผูกมิตรและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยสามารถชักชวนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นเข้าร่วมให้การสนับสนุน และร่วมมือผลักดันภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการเชื่อมโยงเครือข่ายให้เข้าร่วมภารกิจจะช่วยให้เกิดการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนในระยะยาว

5.2.4 การให้คำปรึกษาแบบพี่เลี้ยง โดยผู้นำต้องสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี รวมถึงต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้เกิดความตื่นตัวและความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจอย่างต่อเนื่อง

5.3 คุณลักษณะในการทำงานต่อองค์กร

5.3.1 การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามตัวชี้วัดขององค์กร ทั้งนี้ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน และพร้อมรับการตรวจสอบ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างมาตรฐานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.3.2 การบริการที่ดี โดยผู้นำต้องมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะให้บริการรวมถึงมีศักยภาพสูงในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติให้กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ หรือประชาชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ

5.3.3 มุ่งสู่ความรู้ที่ดี โดยผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องที่รับผิดชอบหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ผู้นำควรมีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว เพื่อช่วยให้การมองภาพรวมของงาน การวางแผน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3.4 กลยุทธ์ในการทำงาน โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานในลักษณะของนักกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสถานะความกดดันสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.3.5 การคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา โดยผู้นำต้องมีทักษะในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรอบรู้ และทันยุค ทันเหตุการณ์ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นจากคนรอบข้าง รวมถึงสามารถทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยความเป็นมืออาชีพ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และจัดหมวดหมู่ของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้ทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

5.3.6 มีวิสัยทัศน์ โดยผู้นำต้องมีทักษะในการมองภาพองค์รวมขององค์การได้อย่างครอบคลุมทั้งระบบ เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล และของผู้บังคับบัญชาในระดับนโยบาย รวมถึงผู้นำต้องสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำมาวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

1. ปัญหาอาชญากรรมในสังคมไทย

ปัญหาอาชญากรรม เป็นปัญหาที่สังคมส่วนใหญ่มองว่าเป็นการกระทำผิดที่มีอันตรายมีความรุนแรง และเป็นการกระทำที่ควรมีการดำเนินการให้เหมาะสม ซึ่งผู้กระทำผิดควรต้องได้รับผลตอบแทนด้วยการลงโทษจากสังคม ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า อาชญากรรมคือ การกระทำ ความผิดทางอาญาซึ่งเป็นปัญหาของสังคมที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน โดยการกระทำผิดทางอาญา ได้แก่ การฆ่าผู้อื่น การทำร้ายร่างกาย การข่มขืนกระทำชำเรา การลักทรัพย์ ชิงทรัพย์ ชิงทรัพย์ และ การปล้นทรัพย์ เป็นต้น ดังนั้น ปัญหาอาชญากรรมจึงเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องมาจากปัญหาในสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สินของประชาชน รวมถึงทำให้ประชาชนเกิดความหวาดกลัว มีผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตประจำวัน และทำให้ประชาชนไม่กล้าที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม โดยทำให้คนในสังคมมีความไว้วางใจ

กันมีน้อยลง และในปัจจุบันปัญหาอาชญากรรมได้เจริญเติบโตควบคู่ไปกับความเจริญก้าวหน้าของสังคมและเทคโนโลยี ดังนั้น การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของบ้านเมืองทุกฝ่าย และจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนเป็นอย่างดี เพื่อป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่ความสงบสุขของประชาชนในสังคมไทยและป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ทั้งนี้ สุมนทิพย์ จิตสว่าง (2555, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึงผลกระทบของปัญหาอาชญากรรมว่าได้ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยในหลายด้าน ได้แก่ (1) ประชาชนขาดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (2) ทำให้ผู้คนในสังคมเกิดความหวาดระแวง จนกระทั่งขาดความไว้วางใจกัน (3) เกิดข่าวสะเทือนขวัญแก่ประชาชนทั่วไป (4) ทำให้สังคมเสื่อมโทรมซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน (5) ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาความปลอดภัยในชีวิตประจำวัน (6) ทำให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบคดีอาชญากรรม (7) ทำให้เกิดความแค้น และอาจทำให้ผู้เสียหายหรือผู้เกี่ยวข้องเกิดความแค้นใจจนถึงขั้นก่อเหตุอาชญากรรมขึ้นอีกเพื่อแก้แค้น (9) เกิดความเสื่อมโทรมทางศีลธรรม และมักมีการกระทำความผิดซ้ำซากและทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น และ (10) ทำให้ผู้กระทำความผิดถูกรังเกียจ และไม่เป็นที่ยอมรับจากคนรอบข้าง จึงทำให้มีโอกาสกระทำความผิดในครั้งต่อไป

2. แนวคิดในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

ชาญคณิต กฤตยา สุริยะมณี และอุนิษา เลิศโตมรสกุล (2553, หน้า 10-12) ได้กล่าวถึงการป้องกันอาชญากรรม และการปราบปรามอาชญากรรมไว้ดังนี้

การป้องกันอาชญากรรม หมายถึง การหาแนวทาง การวางแผน การกั้นไว้เพื่อดำเนินงาน หรือคุ้มครองไม่ให้เกิดเหตุอาชญากรรมขึ้น โดยปกติแล้วงานป้องกันจะเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือเจ้าหน้าที่รัฐในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสายตรวจ ให้มีขีดความสามารถในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมอย่างเหมาะสมกับสภาพอาชญากรรม สภาพพื้นที่ และสภาพเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน ทั้งนี้การบริหารงานสายตรวจ จะต้องจัดการอย่างเป็นระบบทั้งในด้านการเตรียมการ การควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลท้องถิ่นข้อมูลอาชญากรรมที่ถูกต้องและทันสมัย

2. กำหนดรูปแบบและแผนการตรวจให้เหมาะสมกับ สถานภาพอาชญากรรมสภาพท้องที่ โดยเน้นการกระจายกำลังสายตรวจเข้าไปตรวจตรา รักษาความสงบเรียบร้อย และป้องกันอาชญากรรมให้ครอบคลุมพื้นที่อย่างทั่วถึง ปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของสายตรวจ ให้เดินทางไปยังที่เกิดเหตุ ได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ โดยการปรับปรุงพัฒนาศูนย์วิทยุ สร้าง

ความรู้ความเข้าใจในการแจ้งเหตุของประชาชน และความรู้ความเข้าใจในการไปยังที่เกิดเหตุและการปฏิบัติ ณ จุด เกิดเหตุของตำรวจสายตรวจ

3. เน้นการจัดสายตรวจเดินเท้า ออกตรวจตราตามย่านชุมชนหนาแน่นย่านธุรกิจศูนย์การค้า และสถานที่ล่อแหลมต่อการประกอบอาชญากรรม เพื่อตรวจตรารักษาความสงบเรียบร้อยและสร้างความอบอุ่นใจให้แก่ประชาชนมากที่สุด

4. จัดเจ้าหน้าที่ตำรวจตามทางแยก หรือจุดสำคัญที่มีประชาชนสัญจรไปมาเป็นจำนวนมากเพื่อเป็นจุดให้บริการรับแจ้งและให้บริการต่างๆ แก่ประชาชนอันเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

5. การป้องกันอาชญากรรมที่กระทำต่อ ธนาคาร ร้านค้าทอง สถาบันการเงิน ร้านค้า และสถานบริการน้ำมันที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง โดยเฉพาะการประทุษร้ายต่อทรัพย์ โดยจัดสายตรวจและสมุดตรวจประจำจุดให้สายตรวจ สายตรวจจรจร และสายสืบผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปลงชื่อตรวจ ประสานให้มีสัญญาณเตือนภัย ระบบโทรทัศน์วงจรปิด และพนักงานรักษาความปลอดภัยประจำจุดล่อแหลมต่อการเกิดอาชญากรรมเหล่านี้

6. จัดเจ้าหน้าที่สายตรวจกำหนดมาตรการร่วมกับโรงเรียน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องในการควบคุมความปลอดภัยของเด็กและเยาวชน มิให้เบี่ยงเบนไปในทางที่ผิดกฎหมายมั่วสุมเกี่ยวข้องกับยาเสพติดก่อเหตุทะเลาะวิวาทก่อความเดือดร้อนในรูปแบบต่างๆ ต่อสังคมเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เด็กและเยาวชน ประพฤติและปฏิบัติตนเสียหายอันเป็นผลต่ออนาคตของตนเองและครอบครัว

7. จัดเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนสัมพันธ์ แสวงหาความร่วมมือจากประชาชนในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตำรวจกับประชาชน โดยเน้นโครงการสมาชิกแจ้งข่าวอาชญากรรม เยาวชนสัมพันธ์ เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีส่วนร่วมในการกิจบางส่วน ของตำรวจ ซึ่งอยู่ในวิสัยที่เด็กและเยาวชนจะปฏิบัติได้

8. ควบคุม ตรวจสอบ และกำกับดูแล สถานบริการ ให้ปฏิบัติภายในกรอบของกฎหมายระเบียบ คำสั่งนโยบายที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานบริการที่ปล่อยปละละเลยให้วัยรุ่นเข้าไปมั่วสุมเสพยาเสพติด

9. กวดขันปราบปรามจับกุม แหล่งอบายมุขที่ผิดกฎหมายทุกประเภทอย่างเด็ดขาด และต่อเนื่อง โดยเฉพาะบ่อนการพนัน ตู้ม้าไฟฟ้า ตู้เกม หวยปิงปอง จับยี่เกฯ และสถานบริการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย รวมทั้งโซว์ลามกอนาจาร

สำหรับการปราบปรามอาชญากรรม หมายถึง การยับยั้ง เหตุอาชญากรรมที่เกิดขึ้นแล้วมิให้เกิดซ้ำหรือเป็นการทำให้อาชญากรรมที่มีอยู่สงบราบคาบไม่สร้างความเดือดร้อนให้ประชาชนหรือบุคคลในสังคมซึ่งการใช้มาตรการในการปราบปรามอาชญากรรมดังนี้

1. ใช้มาตรการเชิงรุกอย่างเฉียบขาดในการปราบปรามอาชญากรรม โดยเฉพาะคดีอุกฉกรรจ์

และสะท้อนขวัญ และคติที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนอย่างรุนแรงต่อความสงบสุขของประชาชน

2. ปรามปรามกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นผู้มีอิทธิพลและกลุ่มมือปืนรับจ้างตลอดจน การกระทำความผิดเกี่ยวกับอาวุธสงคราม วัตถุระเบิด อาวุธปืนและอาวุธร้ายแรงทุกประเภท

3. ปรามปรามอาชญากรรมที่เป็นขบวนการ และการกระทำความผิดของคนร้ายข้ามชาติ เพื่อหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย เข้ามาพักอาศัยอยู่ในห้องพัก เช่น อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม ต่างๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นส่วนหนึ่งก่ออาชญากรรมร้ายแรงขึ้น เช่น การโจรกรรม ธนาคาร ร้านค้าทอง การบังคับล่อลวงหญิงเพื่อการค้าประเวณี และเน้นการปรามปรามอาชญากรรมที่เกิดจากการกระทำของแรงงานต่างชาติ

ทั้งนี้ การป้องกันอาชญากรรมจึงเป็นการกระทำที่เป็นการลดหรือยับยั้งอาชญากรรมมิให้เกิดขึ้นหรือมิให้เกิดซ้ำอีก ดังนั้น การป้องกันอาชญากรรมจึงเป็นการป้องกันมิให้มีการละเมิดต่อกฎหมายที่ทำลายความปลอดภัย ความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีงามในสังคม เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและอยู่อย่างมีความสุขในสังคมนั่นเอง

ในอดีตการป้องกันและการแก้ไขการเกิดปัญหาอาชญากรรมของสังคมไทยได้มีการผูกโยงกระบวนการต่างๆ ไว้กับกฎหมายธรรมชาติ ความเชื่อ จารีตประเพณีและอำนาจของสิ่งเหนือธรรมชาติ อาทิเช่น สังคมไทยสมัยสุโขทัย และสมัยกรุงศรีอยุธยา ประชาชนมีหน้าที่ป้องกันและจัดการกับอาชญากรรมในหมู่บ้านของตนเอง ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 3 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์มีการตรากฎหมายที่เรียกว่าโจรห้าเส้น เพื่อให้ประชาชนช่วยกันจับโจรได้ในระยะห้าเส้น นอกจากนี้ยังปรากฏว่ามีการชดใช้ค่าเสียหายเป็นเบี้ยแก้กันอีกด้วย ต่อมาเมื่อรัฐชาติเจริญขึ้นได้รวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางรวมทั้งการจัดการความขัดแย้ง การป้องกัน และแก้ไขปัญหาอาชญากรรมผ่านทางกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก แต่อย่างไรก็ตาม ชุมชนและประชาชนในเขตพื้นที่ต่างจังหวัด หรือในเขตพื้นที่ชนบทยังคงใช้ภูมิปัญญาและพัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยของชุมชนด้วยตนเอง เช่นการพัฒนาการมีส่วนร่วมสามารถจัดการความขัดแย้งและอาชญากรรมประเภทที่ไม่มีความซับซ้อนและไม่เกี่ยวข้องกับผู้มีอิทธิพลหรือองค์กรภาคราชการ

การป้องกันปัญหาอาชญากรรมของประเทศไทยในปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก ที่เน้นการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นสำคัญ ซึ่งวิวัฒนาการของตำรวจในระยะเริ่มแรก เน้นที่การใช้ยุทธวิธีตำรวจแบบจารีตประเพณี ได้แก่ การตรวจท้องที่ ตู๋ยาม การตั้งจุดตรวจ การระดมกำลังออกปรามปรามอาชญากรรม การใช้ยุทธวิธีตำรวจแบบจารีตประเพณีดังกล่าวได้ปรากฏว่าการป้องกันปรามปรามอาชญากรรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร ประชาชนมีความหวาดหวั่นที่จะตกเป็นเหยื่ออาชญากรรม และได้พยายามช่วยเหลือตัวเองในเบื้องต้น ดังจะพบเห็นโดยทั่วไปว่า บ้านต้องมีการสร้างกำแพงสูงๆ มีเหล็กค้ำใส่หน้าต่างอย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ การป้องกันปัญหาอาชญากรรมได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบการดำเนินงานที่พบ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. กระบวนการตำรวจที่เน้นกลยุทธ์ (Strategic Oriented Policing) (SOP) เป็นยุทธศาสตร์การป้องกันอาชญากรรมแบบดั้งเดิมที่หน่วยงานตำรวจยังคงใช้อยู่ เช่น การจัดสายตรวจ การตั้งจุดตรวจจุดสกัด การเข้าถึงที่เกิดเหตุอย่างรวดเร็ว แต่มีการปรับทรัพยากรบุคคล แผนการปฏิบัติที่มีอยู่ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพปัญหาในพื้นที่ เป้าหมายขององค์ประกอบนี้ คือ การกำจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดการกระทำผิด หรือสิ่งที่ทำให้ชุมชนไร้ระเบียบและส่งเสริมให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการคิดและลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ชุมชนเห็นว่าสมควรดำเนินการ

2. กระบวนการตำรวจที่มุ่งเน้นชุมชน (Neighborhood Oriented Policing) (NOP) หมายถึงกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มีการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจและประชาชนในชุมชนมีมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้เข้าใจความรู้สึก ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง เช่น โครงการสายตรวจประชาชน ตำรวจบ้าน เพื่อนบ้านเดือนกัญ เป็นต้น

3. กระบวนการตำรวจที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem Oriented Policing) (POP) เป็นความพยายามร่วมกันระหว่างชุมชนและเจ้าหน้าที่ตำรวจในการชี้ปัญหา สาเหตุของอาชญากรรมและความไร้ระเบียบต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ไปจนถึงขั้นตอนการแก้ปัญหา เช่น การสร้างชุมชนเข้มแข็ง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การป้องกันและแก้ไขปัญหาให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ควรจะเป็นการร่วมมือกันทั้งระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนหรือภาคประชาชน เนื่องจากประชาชนจะทราบปัญหาและเข้าใจปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในชุมชนหรือในพื้นที่ ที่อยู่อาศัยของตนได้มากกว่าหน่วยงานของภาครัฐ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองการป้องกันและแก้ปัญหาอาชญากรรมโดยทำให้ประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาดังกล่าวคือ กลยุทธ์ตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้นเอง (ชาญคณิต กฤตยา สุริยะมณี และอุนิษา เลิศโตมรสกุล, 2553, หน้า 68-69)

กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี

1. ข้อมูลทั่วไป

จังหวัดชลบุรี ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ 81 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 4,363 ตารางกิโลเมตร หรือ 2,726,876 ไร่ โดยมีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศ	ติดต่อกับ
ทิศเหนือ	อำเภอบางปะกง อำเภอบ้านโพธิ์ และอำเภอบึงฉลวย จังหวัดฉะเชิงเทรา
ทิศใต้	อำเภอบ้านฉาง และอำเภอบึงฉลวย จังหวัดระยอง
ทิศตะวันออก	อำเภอพนมทวน และอำเภอท่าตะโก จังหวัดฉะเชิงเทรา
ทิศตะวันตก	อ่าวไทย



ภาพประกอบที่ 12 แผนที่จังหวัดชลบุรี

ที่มา : กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี, 2557, หน้า 3

สภาพภูมิประเทศ ด้านพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเล มีประชากรอยู่หนาแน่น โดยมีชุมชนเมืองที่สำคัญเป็นศูนย์กลางความเจริญ และพื้นที่บริเวณรอบนอกของจังหวัด เป็นพื้นที่กำลังพัฒนามีแนวโน้มมีการขยายตัวด้านอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง จังหวัดชลบุรี มีประชากรตามทะเบียนบ้านจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,338,656 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 656,537 คน และเพศหญิงจำนวน 682,119 คน โดยมีประชากรแฝงเช่น แรงงานต่างด้าว นักท่องเที่ยว ประมาณ 910,000 คน (สถิติศูนย์ทะเบียนราษฎรจังหวัดชลบุรี, 2557)

จังหวัดชลบุรี แบ่งเขตการปกครองเป็น 11 อำเภอ 92 ตำบล และ 687 หมู่บ้าน โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 8 แห่ง เทศบาลตำบล 30 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 58 แห่ง และเขตปกครองพิเศษเมืองพัทยา 1 แห่ง จังหวัดชลบุรี มีเส้นทางคมนาคมที่เป็นถนนสายหลักประกอบด้วย เส้นทางสายบูรพาวิถี เส้นทางสายบางนา-ตราด (ทางหลวงหมายเลข 34) เส้นทางสายสุขุมวิท (ทางหลวงหมายเลข 3) และเส้นทางสายบางนา-ชลบุรี-แกลง-จันทบุรี-ตราด (ทางหลวงหมายเลข 344)

กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี (2557, หน้า 1-20) ได้ตั้งขึ้นมาในช่วงปลายรัชกาลที่ 5 ถึงตอนต้นสมัยรัชกาลที่ 6 โดยมีปรากฏหลักฐานบันทึกกราชนามผู้ดำรงตำแหน่งผู้กำกับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีคนแรกคือ ร้อยตำรวจเอกเฮง ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2451 จนถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2452 กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีตั้งอยู่เลขที่ 27/14 ถนน

โรงพยาบาลเก่า ตำบลบางปลาสร้อย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีเนื้อที่ 29 ไร่ 2 งาน 77 ตารางวา ขึ้นทะเบียนราชพัสดุแปลงหมายเลขที่ ขบ. 317

กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย (1) ฝ่ายอำนวยการ จำนวน 7 งาน (2) กองกำกับการสืบสวน (3) กลุ่มงานสอบสวน และ (4) สถานีตำรวจภูธรในสังกัด จำนวน 23 สถานี โดยมีกำลังพลจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,763 นาย ประกอบด้วย (1) ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน 791 นาย และ (2) ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จำนวน 1,484 นาย



ภาพประกอบที่ 13 โครงสร้างการบริหารงานกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี
ที่มา : กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี (2557, หน้า 7)

2. การกีดกันการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

2.1 การกีดกันตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 (2557, หน้า 4-8) ได้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์“เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” ดังนี้

2.1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติการหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

1) เป้าประสงค์ 1.1 การกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

1.1) กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล โดยมุ่งเน้นภารกิจสำคัญ ดังนี้ (1) ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ (2) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (3) แก้ไขปัญหาความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (4) รักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว (5) ควบคุมปราบปรามแรงงานต่างด้าว (6) ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่มีลักษณะเฉพาะทาง (7) ปฏิบัติการด้านต่างๆ ที่กระทบต่อความมั่นคง (8) เตรียมความพร้อมขององค์การเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และ (9) รักษาความสงบเรียบร้อยเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

2) เป้าประสงค์ 1.2 ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนประกอบด้วย

2.1) กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน ชุมชนและที่มีผลกระทบต่อสังคมในทุกระดับ

3) เป้าประสงค์ 1.3 มีระบบและกระบวนการงานที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์คือ

3.1) ปรับปรุง พัฒนาระบบงาน และกระบวนการงานของหน่วยงานรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ

3.2) ประชาสัมพันธ์กระบวนการและมาตรการในการดำเนินงานให้แก่ประชาชนได้รับรู้

4) เป้าประสงค์ 1.4 มีเทคโนโลยีอุปกรณ์และเครื่องมือพิเศษ รวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์คือ

4.1) นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4.2) พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัย มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

4.3) กำหนดกรอบอัตราและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษที่ทันสมัยให้เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

4.4) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษ

2.1.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน

1) เป้าประสงค์ 2.1 สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์การตำรวจประกอบด้วย 5 กลยุทธ์คือ

1.1) พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

1.2) นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง

1.3) มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ของตำรวจให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน

1.4) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดถือศักดิ์ศรีจริยธรรมและหลักการหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

1.5) เสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจในทุกระดับ

2) เป้าประสงค์ 2.2 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ ได้แก่ การทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ และลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์คือ

2.1) ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2.2) เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจในทุกมิติ

2.3) ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง

2.4) นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

2.5) ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของชุมชนและสังคม

3) เป้าประสงค์ 2.3 มีกระบวนการที่โปร่งใส มีมาตรฐาน ได้แก่ การทำให้มีกระบวนการที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์คือ

3.1) กำหนดกรอบมาตรฐาน และปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน

3.2) ปรับปรุง พัฒนาคู่่มือการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน

3.3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กรอบมาตรฐานขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ประชาชนรับรู้โดยใช้สื่อต่างๆ

3.4) พัฒนาคู่มือการให้มีความรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด

3.5) เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีวินัยและเคร่งครัดต่อคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ

3.6) พัฒนางานตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามแนวทางประกันคุณภาพการตรวจสอบภายในภาครัฐ

4) เป้าประสงค์ 2.4 บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

4.1) กำหนดกรอบอัตราครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีความเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด

4.2) จัดหา ปรับเปลี่ยน และแจกจ่ายครุภัณฑ์ฯ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติ

4.3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อการใช้ประโยชน์ มีความสะดวกง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถพัฒนาให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก

2.1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

1) เป้าประสงค์ 3.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง ประกอบด้วย

1.1) กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2) เป้าประสงค์ 3.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

2.1) ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติและ/หรือให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่ประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

2.2) สนับสนุนเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับประชาชนและเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนตามความเหมาะสม

2.3) ปรับปรุง พัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติตลอดจนแนวทางการประเมินผลการเข้ามา มีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนให้มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3) เป้าประสงค์ 3.3 กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์คือ

3.1) บูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนให้มีเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

3.2) ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน

4) เป้าประสงค์ 3.4 หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

4.1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการตำรวจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานทุกระดับให้ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานตามแนวคิด Community Policing

4.2) จัดทำฐานข้อมูลในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ทะเบียนอาสาสมัคร เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ประเภทและชนิดของกิจกรรมที่ดำเนินการและให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นๆ

4.3) ปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.1.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

1) เป้าประสงค์ 4.1 การบริหาร โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

1.1) การบริหารที่มุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์

1.2) พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณ ขับเคลื่อนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

1.3) พัฒนาองค์การและโครงสร้างองค์การให้มีความสอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง

2) เป้าประสงค์ 4.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์คือ

2.1) สร้างบรรยากาศแวดล้อมให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน

2.2) สร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.3) วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.4) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ยึดหลักสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ความโปร่งใสและเป็นธรรม

2.5) ปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับวิชาชีพ สายงาน และความเสี่ยง เพื่อให้ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี

2.6) จัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานภายในองค์การ

2.7) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสูง เพื่อให้คนดีและคนเก่งได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

2.8) ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจ

2.9) ส่งเสริม แนะนำ ฝึกอบรม ให้ความรู้ทักษะทางด้านวิชาชีพและการดำรงชีวิต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนเกษียณอายุราชการ

2.10) สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและต้นทุนในการทำงาน เพื่อให้ผลงานมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

3) เป้าประสงค์ 4.3 กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

3.1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการตรวจราชการ

3.2) กำหนดแผนการจัดหาและทดแทนสถานที่ทำการ บ้านพัก ยุทโธปกรณ์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ยานพาหนะที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่

3.3) สร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการใช้งบประมาณ ทรัพย์สินและของหลวง

4) เป้าประสงค์ 4.4 ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่และนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ

4.1) พัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับให้สอดคล้องสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

4.2) พัฒนารูปแบบ วิธีการและวางระบบในการพัฒนาบุคลากรให้มีความครอบคลุมและต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

4.3) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ในกระบวนการยุติธรรม

2.2 ภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 (2557, หน้า 3-9) ได้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติไว้ดังนี้

2.2.1 การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

1) ให้ความสำคัญในการควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมที่ประชาชนรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยเน้นคดีเกี่ยวกับทรัพย์สินในที่สาธารณะที่กระทบกับความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน เช่น ร้านสะดวกซื้อ ธนาคาร ร้านทอง เป็นต้น

- 2) มุ่งเน้นการป้องกันอาชญากรรมจากสภาพแวดล้อม โดยการจัดระเบียบพื้นที่เสี่ยงตามอำนาจหน้าที่ และแหล่งมั่วสุ่ม เพื่อตัดช่องโอกาสและไม่เป็นแหล่งบ่มเพาะอาชญากรรม
- 3) พัฒนาระบบงานสายตรวจให้มีความพร้อม และมีประสิทธิภาพในการระงับเหตุ และบริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว
- 4) พัฒนาศูนย์รับแจ้งเหตุ 191 เพื่อเฝ้าระวังในการรับแจ้งเหตุและบริหารสถานการณ์สำคัญระดับจังหวัด และ สถานีตำรวจ เพื่อเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงประชาชนและเป็นศูนย์ประสานงานกลางระหว่างหน่วยงานต่างๆ
- 5) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และการสืบสวน เช่น ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ระบบบอกตำแหน่งพิกัด (GPS) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) การประยุกต์ใช้โปรแกรมใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ
- 6) พัฒนาการเก็บบันทึกข้อมูลที่เกิดเหตุให้เป็นข้อมูลเชิงพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์อาชญากรรม
- 7) ดำเนินการวิเคราะห์อาชญากรรมในทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์แนวโน้ม แผนยุทธศาสตร์ และนำมาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความร่วมมือจากประชาชนในเว็บไซต์และสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 8) จัดระเบียบสังคมตามอำนาจหน้าที่และเข้มงวดกวดขันในการปราบปรามอาชญากรรมอย่างจริงจัง
- 9) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยบูรณาการทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและสร้างจิตสำนึกตามหลักการที่ว่าประชาชนคือตำรวจคนแรก
- 10) ผลักดันให้มีมาตรการทางกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในชุมชน สถานประกอบการทุกประเภท ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เขตชุมชน และเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่น

2.2.2 การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

- 1) เพิ่มความเข้มในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดตามนโยบายรัฐบาล โดยยึดกฎหมายและหลักนิติธรรม
- 2) ระดมสรรพกำลังในการปราบปรามจับกุมผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้ลำเลียงยาเสพติดในทุกกระดับ โดยเน้นผู้ค้ารายย่อยในชุมชน เครือข่ายและขยายผลการจับกุมทุกราย รวมทั้งการสืบสวนติดตามจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับคดียาเสพติด โดยเน้นหมายจับค้างเก่า
- 3) ประสานความร่วมมือ เพื่อดำเนินการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำอย่างจริงจัง

- 4) พัฒนาระบบการสืบสวนติดตามเส้นทางการเงินของเครือข่ายการค้ายาเสพติดทั้งภายในประเทศและเชื่อมโยงระหว่างประเทศ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมาย
- 5) ดำเนินมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องกับยาเสพติดตามกฎหมายโดยเคร่งครัด
- 6) ให้ความสำคัญในการป้องกันกลุ่มเสี่ยงและพื้นที่เสี่ยง โดยจัดระเบียบสังคมตามอำนาจหน้าที่และเข้มงวดกวาดล้างขบวนการในพื้นที่อย่างจริงจังไม่ให้เป็นแหล่งมั่วสุม และแพร่ระบาดของยาเสพติด
- 7) ประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อดำเนินการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน สถานศึกษา และสถานประกอบการ ทุกประเภท รวมทั้งการพัฒนาครุฑตำรวจ D.A.R.E.
- 8) พัฒนาช่องทางในการแจ้งข่าวสาร ขอร้องเรียน หรือเบาะแส ผ่านทุกช่องทาง โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี และวางระบบการรักษาความปลอดภัยของผู้แจ้งข้อมูล
- 9) เสริมสร้างความร่วมมือกับนานาชาติในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- 10) มีการดำเนินการทางอาญา และวินัยกับข้าราชการตำรวจที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติดอย่างเด็ดขาด

2.2.3 การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติและอาชญากรรมเฉพาะทาง

1) อาชญากรรมข้ามชาติ โดยมีการเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรรองรับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการมีส่วนร่วมในองค์กรอาชญากรรมข้ามชาติ พ.ศ.2556 งานของทุกหน่วยในการป้องกันปราบปรามและสืบสวนสอบสวน คติความผิดเกี่ยวกับองค์กรอาชญากรรมข้ามชาติประเภทต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว

2.1) ป้องกันอาชญากรรมที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว โดยการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องผู้กระทำความผิดและผู้เสียหายด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

2.2) ปราบปรามอาชญากรรมที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยว ด้วยการระดมกวาดล้างอาชญากรรมตามห้วงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะในพื้นที่ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว

2.3) เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวในท่าอากาศยานนานาชาติ แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว โดยจัดตั้ง Airport Police อยู่ในท่าอากาศยานนานาชาติ เริ่มดำเนินการแห่งแรกที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.4) เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการนักท่องเที่ยวในพื้นที่ด้วยการเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารสำหรับนักท่องเที่ยว จัดตั้งศูนย์ให้บริการนักท่องเที่ยวประจำหน่วยงาน จัดตั้งชุดปฏิบัติการช่วยเหลือนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะในพื้นที่ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว เพื่อป้องกัน

ไม่ให้นักท่องเที่ยวถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกอย่างทั่วถึง และทันเหตุการณ์

2.5) กำหนดมาตรฐานการให้บริการและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

2.6) เตรียมความพร้อมพนักงานสอบสวนที่มีความรู้ด้านภาษาด้านงานสอบสวน เพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะในพื้นที่ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว

3) การก่อการร้าย

3.1) พัฒนาและเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลลายพิมพ์นิ้วมือของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองและสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจให้สามารถตรวจสอบข้อมูลลายนิ้วมือและบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ ในการต่อต้านการก่อการร้าย

3.3) จัดระเบียบสังคมตามอำนาจหน้าที่และเข้มงวดกวดขันในการปราบปรามอาชญากรรมทุกประเภท ไม่ให้เป็นแหล่งมั่วสุมของชาวต่างชาติ รวมทั้งตรวจสอบการประกอบอาชีพและการอยู่ในราชอาณาจักรของชาวต่างชาติให้เป็นไปตามกฎหมายโดยเคร่งครัด

4) อาชญากรรมทางเทคโนโลยี

4.1) ศึกษาและนำระบบการตรวจจับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ โดยใช้เทคโนโลยีมาเสริมการปราบปรามและใช้มาตรการทางกฎหมายมาบังคับใช้อย่างจริงจัง

4.2) พัฒนาระบบการป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ (Cyber Crime) ภายใต้อกรอบที่กฎหมายกำหนด โดยให้ความสำคัญเรื่องการเคารพสิทธิในการสื่อสารและเสรีภาพ ในการแสดงความคิดเห็นตามรัฐธรรมนูญ

4.3) เพิ่มประสิทธิภาพในการสืบสวนสอบสวน ดำเนินคดี การรวบรวมพยาน หลักฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ และนิติวิทยาศาสตร์ด้านคอมพิวเตอร์ โดยพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

4.4) สร้างเครือข่ายทุกภาคส่วนในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามทางอาชญากรรมทางเทคโนโลยี

5) อาชญากรรมต่อเด็ก สตรีและการค้ามนุษย์

5.1) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ให้ประชาชนตระหนักถึงปัญหา และมีส่วนร่วมในการปราบปรามการค้ามนุษย์

5.2) มุ่งเน้นการตรวจแรงงานในสถานประกอบการ กิจการอุตสาหกรรม รวมทั้งสถานบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5.3) พัฒนาระบบการรับแจ้งเหตุของศูนย์รับแจ้งเหตุ (One Stop Crisis Center) เพื่อบูรณาการช่วยเหลือประชาชนในภาวะวิกฤติตามนโยบายรัฐบาล

5.4) เพิ่มประสิทธิภาพในการสอบสวนดำเนินคดีและยึดทรัพย์กับผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับการค้ำมนุษย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการค้ำมนุษย์อย่างจริงจัง รวมทั้งสอบสวนขยายผลไปยังกลุ่มเครือข่ายของผู้อยู่เบื้องหลัง กลุ่มผู้มีอิทธิพลต่างๆ ทุกกรณี

6) การบริหารจัดการอาชญากรรมเฉพาะทาง

6.1) พัฒนาระบบฐานข้อมูล เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์อาชญากรรมและนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและควบคุมสั่งการ

6.2) นำการวิเคราะห์อาชญากรรมและฐานข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และใช้เป็นข้อมูลสำหรับหน่วยปฏิบัติ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทางเว็บไซต์ของทุกหน่วย

6.3) อำนาจการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ และสั่งการ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามสนองต่อนโยบายรัฐบาลเร่งด่วนอย่างจริงจัง

6.4) ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจเกี่ยวกับอาชญากรรมใหม่ๆ หรืออาชญากรรมเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาชญากรรมเหล่านี้ได้

2.2.4 การพัฒนางานสถานีตำรวจและหน่วยบริการประชาชน

1) ให้ความสำคัญแก่สถานีตำรวจ ซึ่งถือเป็นหัวใจและยุทธศาสตร์ (จุดแตกหัก) ในการอำนวยความสะดวก การให้บริการและช่วยเหลือประชาชน

2) หัวหน้าสถานีตำรวจจะต้องศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติตามหลักพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ที่ดีของหัวหน้าสถานีตำรวจ เพื่อพัฒนาให้สถานีตำรวจเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง

3) ให้สถานีตำรวจจัดตั้งหน่วยบริการประชาชนและหน่วยบริการประชาชนเคลื่อนที่ เพื่อกระจายการบริการอย่างทั่วถึงตามสภาพพื้นที่และตอบสนองความต้องการของประชาชน

4) ขยายและเพิ่มช่องทางการให้บริการอย่างทั่วถึง เช่น การชำระค่าปรับคดีจราจร การรับแจ้งเหตุผ่านการสื่อสารสนเทศ จุดรับแจ้งเหตุเคลื่อนที่ ฯลฯ

5) พัฒนानุเคราะห์ของหน่วยงานบริการประชาชนให้มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน ด้วยความเสมอภาค ให้เกียรติ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง

6) ให้ความสำคัญกับการกระจายทรัพยากรการบริหารไปยังสถานีตำรวจและหน่วยบริการ ประชาชน

7) ลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติ ในลักษณะการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

- 8) สร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วนในการให้บริการและช่วยเหลือประชาชน
- 9) เตรียมการและช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจากสาธารณภัยอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่ภาวะปกติและสนับสนุนหน่วยงานเกี่ยวข้องในการบรรเทาสาธารณภัย
- 10) พัฒนางานของสถานีตำรวจทุกด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.2.5 การบังคับใช้กฎหมายและการอำนวยความสะดวก

- 1) บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาค และเป็นธรรม
- 2) พัฒนาระบบการให้บริการที่มุ่งให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรม ตลอดจนเร่งพัฒนากฎหมาย พนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ และหน่วยงานเฉพาะทางให้มีความสอดคล้องกับการบังคับใช้กฎหมายและการอำนวยความสะดวก
- 3) เน้นการนำพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ นิติเวชศาสตร์การทะเบียน ประวัติอาชญากร และเชื่อมโยงฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์พิสูจน์หลักฐานรวมทั้งเชื่อมโยงในสารบบอื่นๆ เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริงในการบังคับใช้กฎหมายและป้องกันปราบปรามอาชญากรรม
- 4) พัฒนาระบบและบูรณาการทีมสืบสวน สอบสวน ปราบปราม และงานนิติวิทยาศาสตร์ในทุกระดับ
- 5) ศึกษา และปรับปรุงกระบวนการของสำนักงานการสอบสวน เพื่อลดขั้นตอนระยะเวลาปริมาณเอกสาร และนำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
- 6) ปรับปรุงโครงสร้าง และอัตราการจัดพนักงานสอบสวนพร้อมเจ้าหน้าที่ในทุกระดับให้เหมาะสม โดยเฉพาะในระดับสถานีตำรวจ
- 7) ปลูกฝังค่านิยมที่ดี และจรรยาบรรณของพนักงานสอบสวน ให้มีจิตสำนึกในการอำนวยความสะดวก และการให้บริการประชาชน
- 8) มุ่งเน้นนำสถิติคดีอาญาที่เกิดขึ้นจริง ให้มีการสอบสวนเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอาชญากรรม การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ได้อย่างถูกต้อง
- 9) เร่งรัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทคดีอาญาในชั้นสอบสวน เพื่อลดการนำคดีเข้าสู่การพิจารณาในชั้นศาล
- 10) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติ เช่น การฝากขังออนไลน์ ฯลฯ

2.2.6 การปฏิบัติงานด้านความมั่นคง

- 1) ต้องยึดมั่นภายใต้กรอบกฎหมายตามหลักสากลในการปฏิบัติหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยในการชุมนุมเรียกร้อง

2) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเหตุวิกฤต รักษาความสงบเรียบร้อยการชุมนุมเรียกร้อง โดยปรับปรุง พัฒนาด้านการจัด บุคลากร สิ่งอุปกรณ์ ยุทโธปกรณ์ ยุทธวิธี และสวัสดิการ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติ

3) จัดเตรียมกำลังให้มีความพร้อมในทุกด้าน เพื่อปฏิบัติงานในการป้องกันและรักษาสถานการณ์ตามแนวชายแดนพื้นที่ปราสาทพระวิหารหรือพื้นที่อื่นๆ ตามนโยบายรัฐบาล

4) พัฒนาระบบการควบคุมแรงงานต่างด้าว และป้องกันปราบปรามการค้าทาส หลบหนี เข้าเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหา ผู้หลบหนีเข้าเมืองโดยเฉพาะชาวโรฮิงญาตามกรอบของกฎหมายและหลักมนุษยธรรม

5) ปรับปรุงห้องควบคุมบุคคลต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองให้มีความแข็งแรงเหมาะสม สามารถรองรับภารกิจในกรณีจำเป็น เร่งด่วนในระยะยาว

6) บูรณาการกับหน่วยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบเครือข่าย และความร่วมมือ การข่าวด้านความมั่นคง

7) พัฒนาระบบการเฝ้าระวังพื้นที่ และเส้นทางเชื่อมต่อกับแนวชายแดน เพื่อควบคุมการสัญจรชายแดนในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ เพื่อไม่ให้เข้ามาใช้ประเทศไทยเป็นแหล่งพักพิง ซ่องสุม หลบซ่อนและก่อเหตุ

8) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้านทุกระดับ เพื่อสนับสนุน เกื้อกูลในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

2.3 กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 (2557, หน้า 44-50) ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ในระดับสถานีตำรวจภูธรดังนี้

2.3.1 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

- 1) จัดครูฝึกประจำสถานีตำรวจภูธร และมีแผนการฝึก
- 2) การประชุมแถวทุกวันเพื่อชี้แจงสถานการณ์และมอบภารกิจ
- 3) การแต่งกายและระเบียบวินัยของข้าราชการตำรวจ
- 4) เสริมสร้างภาวะผู้นำหน่วย
- 5) ฝึกอบรมตำรวจในสถานีตำรวจภูธรตามสถานการณ์/ความเหมาะสม
- 6) ฝึกยุทธวิธีตำรวจ/ศิลปะการป้องกันตัว
- 7) ทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย
- 8) ตรวจสอบสุขภาพประจำปี
- 9) เสริมสร้างให้ตำรวจมีระเบียบวินัยมีขวัญและกำลังใจที่ดี

2.3.2 การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

- 1) จัดห้องปฏิบัติการ (ศปก.)
- 2) ให้มีระบบฐานข้อมูลและทีมงานวิเคราะห์อาชญากรรม

- 3) ปรับปรุงระบบรับแจ้งเหตุ (Call Center) และรายงานผลการดำเนินการให้ประชาชนรับทราบ
- 4) การบริหารงานให้มีสายการบังคับบัญชาและจัดกำลังให้เป็นชุดปฏิบัติการ
- 5) บูรณาการทีมงานสอบสวนและสืบสวน
- 6) การจัดตรวจชุมชนสัมพันธ์เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนและแก้ปัญหาอาชญากรรมในชุมชน
 - 7) ระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
 - 8) ระบบ One Stop Service
 - 9) ระบบงานเป็นเอกภาพอยู่รวมกันเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 10) จัดทีมงานประชาสัมพันธ์
 - 11) ปกป้อง เทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
 - 12) การปฏิบัติงานของตำรวจให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยบูรณาการทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม และสร้างจิตสำนึก ให้ประชาชนทุกคน มีส่วนรับผิดชอบตามหลักการที่ว่าประชาชนคือ ตำรวจคนแรก
 - 13) ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยการควบคุมสถานที่เสี่ยง การจัดระเบียบสังคมตามอำนาจหน้าที่ สถานที่ซึ่งเป็นแหล่งเพาะเชื้ออาชญากรรม เช่น บ่อนการพนัน สถานบริการ เป็นต้น
 - 14) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้น ทั้งผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้จำหน่ายรายใหญ่ และรายย่อยในชุมชน ตลอดจนมาตรการยึดทรัพย์ หรือการสืบสวนทางการเงิน
 - 15) มุ่งเน้นการรักษาความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ คนร้ายข้ามชาติ อาชญากรรมทางเทคโนโลยี การคุ้มครอง สิทธิเด็กและสตรี และการป้องกันปราบปรามการค้ามนุษย์ ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
 - 16) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยการบังคับใช้กฎหมายและอำนวยความสะดวกด้วยระบบที่เป็นมาตรฐาน โปร่งใส เสมอภาค เป็นธรรม รวมทั้งพัฒนางานนิติวิทยาศาสตร์ให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน
 - 17) พัฒนาสถานีตำรวจให้มีความพร้อมในการรับแจ้งเหตุให้บริการอย่างรวดเร็ว โดยลดขั้นตอน และระยะการปฏิบัติ ในลักษณะการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อให้เป็นที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง
 - 18) พัฒนาศูนย์รับแจ้งเหตุ 191 เพื่อเฝ้าระวังในการรับแจ้งเหตุและการบริหารสถานการณ์สำคัญระดับจังหวัดและสถานีตำรวจ เพื่อเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงประชาชนและเป็น

ศูนย์ประสานงานกลางระหว่างหน่วยงานต่างๆ

19) แก้ปัญหาการชุมนุมเรียกเรือและเหตุวิกฤติ การรักษาความสงบเรียบร้อย ต้องถือปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมายหลักสากลและให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงพัฒนา ด้านการจัดบุคลากร สิ่งอุปกรณ์ ยุทธโธปกรณ์ ยุทธวิธีและสวัสดิการให้มีความพร้อมในการปฏิบัติ

20) สร้างความพร้อมด้านบุคลากร ระบบงาน การเชื่อมโยงฐานข้อมูลอาชญากรรม อาคารสถานที่ยานพาหนะให้เป็นมาตรฐานเพื่อรองรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและความร่วมมือระหว่างประเทศ

21) เตรียมการช่วยเหลือผู้ประสบภัย และนักท่องเที่ยวที่ได้รับความเดือดร้อน จากสาธารณภัยอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่ภาวะปกติ รวมถึงสนับสนุนหน่วยงานเกี่ยวข้องในการบรรเทา สาธารณภัย

3. สรุปประเด็นของประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่ใช้ในการวิจัย

ประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือในการขจัดหรือบรรเทาปัญหาสังคมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชลบุรีตามเป้าหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้ง 6 ด้าน ซึ่งช่วยให้เกิดผลดีต่อการดำเนินภารกิจในพื้นที่จังหวัดชลบุรีในระยะยาว ทั้งนี้ ประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมต้องช่วยให้ภารกิจของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทั้งในด้านผลผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจในงาน

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การเพื่อนำมาพัฒนาร่วมกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้ง 4 ด้าน ทำให้ประเด็นในการศึกษาประสิทธิผลการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

3.1 การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีในการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ดังนี้

3.1.1 การสร้างกิจกรรมเพื่อลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

3.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

3.1.3 การพัฒนาระบบและกระบวนการงานที่มีประสิทธิภาพ

3.1.4 การนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือพิเศษมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.1.5 การพัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ

3.1.6 การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

3.2 การพัฒนางานตำรวจ หมายถึง ความสามารถของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีในการพัฒนางานตำรวจ เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ดังนี้

3.2.1 การสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนเพื่อภาพลักษณ์ต่อองค์การตำรวจ

3.2.2 การปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจ

3.2.3 การทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

3.2.4 การปรับทัศนคติและวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3.2.5 การพัฒนากระบวนการงานที่โปร่งใสมีมาตรฐาน

3.2.6 การทำให้ครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้มีเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3.3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย หมายถึง ความสามารถของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีในการยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ดังนี้

3.3.1 ส่งเสริมให้ประชาชน เครือข่ายภาคราชการ และภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.3.2 ส่งเสริมให้มีการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และให้รางวัลตอบแทนคุณความดีผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

3.3.3 ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.3.4 ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วม

3.3.5 สนับสนุนกิจกรรมการมีส่วนร่วมที่ช่วยแก้ไขปัญหาอาชญากรรม

3.3.6 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงาน

3.3.7 จัดทำทะเบียนอาสาสมัครเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน

3.4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรีในการสร้างและพัฒนาระดับความเข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ดังนี้

3.4.1 การบริหาร โดยมุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์

3.4.2 การจัดทำแผนงานงบประมาณประจำปี

3.4.3 กิจกรรมสร้างความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสถานีตำรวจ

- 3.4.4 การพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ
- 3.4.5 การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่
- 3.4.6 การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- 3.4.7 การส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประสิทธิภาพองค์การ

โกสินทร์ หินขาวและคณะ (2554, หน้า 1-7) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบและวิธีการนำพลังมวลชนร่วมลดอาชญากรรม ระยะที่ 2 เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการสร้างการมีส่วนร่วมของมวลชนในการลดอาชญากรรมโดยทดลองใช้แบบจำลองรูปแบบและวิธีการนำพลังมวลชนร่วมลดอาชญากรรม ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบและวิธีการนำพลังมวลชนร่วมลดอาชญากรรม 7 ขั้นตอนคือ (1) การร่วมตรวจสอบปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ (2) การร่วมวิเคราะห์ปัญหาอาชญากรรม (3) การร่วมพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ให้ตรงจุด (4) การร่วมวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติการ (5) การร่วมลงมือปฏิบัติการตามแผน (6) การร่วมประเมินผลปฏิบัติการ และ (7) การร่วมปรับปรุงแผนปฏิบัติการตามแผนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า

1. มวลชนมีศักยภาพและความรู้ความสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมกับตำรวจท้องที่ได้มากกว่าที่กำหนด โดยมีศักยภาพในการสืบหาและให้ข้อมูลอาชญากรรมท้องถิ่นที่ถูกต้องและครบถ้วน การเสนอแนะความคิดเห็นในการแก้ปัญหาอาชญากรรม การสนับสนุนเงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ หรือสิ่งจำเป็นอื่นๆ ในการดำเนินงาน การชักชวนระดมกำลังมวลชนของผู้นำท้องถิ่นหรือผู้นำมวลชนตามธรรมชาติ และการประชาสัมพันธ์กระจายข่าวสารให้มวลชนทราบและเข้าใจ หรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงานกับตำรวจ

2. ข้อเสนอที่ได้จากการนำรูปแบบและวิธีการนำพลังมวลชนร่วมลดอาชญากรรมตามแนวทางการวิจัยพบว่า (1) เป็นรูปแบบและวิธีการที่มีความใกล้เคียงกับรูปแบบและวิธีการเดิมที่ใช้อยู่แล้วเพียงแต่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมการมีส่วนร่วมของมวลชนและภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้เพิ่มมากขึ้นในทุกขั้นตอนของงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม (2) เป็นรูปแบบและวิธีการที่มีคุณภาพดี และสามารถใช้เป็นต้นแบบของแนวทางการนำพลังมวลชนเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในเขตท้องที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจในทุกภาคส่วนของประเทศได้ และ (3) เป็นรูปแบบและวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ โดยมวลชนภาคีเครือข่ายได้มี

บทบาทมากกว่าการเป็นเพียงผู้ช่วยเจ้าพนักงานตำรวจที่คอยปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของตำรวจ แต่สามารถมีบทบาทในการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น

3. การป้องกันและลดอาชญากรรมจะต้องไม่ใช่ตำรวจเป็นตัวตั้ง แต่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและการเข้าถึงกลุ่มผู้นำ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักในพื้นที่ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการดังนี้ (1) วิธีคิดในการทำงานต้องมุ่งเน้นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ โดยตำรวจจะต้องลงสำรวจปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ (2) ยอมรับความช่วยเหลือและการสนับสนุนการแก้ปัญหาอาชญากรรมจากประชาชน (3) เพิ่มตั้งใจในการทำงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้มวลชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง (4) ปรับจิตใจให้อ่อนนุ่มแต่แข็งแรงแพื่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับมวลชนที่มีความแตกต่างหลากหลาย และ (5) ปรับวิธีคิดและการทำงานป้องกันและลดอาชญากรรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้ระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

4. การจัดการความรู้โดยการรวบรวมและจัดระเบียบความรู้จากการดำเนินการของคณะกรรมการในแต่ละพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

5. การจัดตั้งทีมแกนนำเพื่อทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงในการแนะนำ ช่วยเหลือ และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วมของมวลชนในการลดอาชญากรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารงานตำรวจทั้งในระดับสถานีตำรวจ ระดับกองบังคับการ และระดับกองบัญชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของตำรวจในการสร้างการมีส่วนร่วมของมวลชนที่เข้มแข็ง

ทรงพล วัชรนัชชัย (2554, หน้า 63-75) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลคู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลในปัจจุบันมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับการกิจทั้ง 5 ด้านคือ งานสืบสวน งานสอบสวน งานจราจร งานป้องกันปราบปราม และงานอำนวยการ ทั้งนี้ (1) การบริหารงานภายในโครงสร้างงาน 5 ด้านมีความเหมาะสม โดยมีผู้กำกับการเป็นผู้บริหารสูงสุดในสถานีตำรวจนครบาล มีรองผู้กำกับการเป็นผู้ช่วย และมีสารวัตรเป็นหัวหน้างานในแต่ละสายงาน มีรองสารวัตรและข้าราชการตำรวจชั้นประทวนเป็นผู้ปฏิบัติในด้านการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ (2) ลักษณะของการสั่งการแบบสายการบังคับบัญชา (3) การดำเนินงานมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบจากสังคมและหลักธรรมาภิบาล โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง (4) สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลที่เป็นปัญหาในทุกสถานีคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานอำนวยการ ปัญหาด้านการขาดแคลนกำลังพล และปัญหาด้านการประสานงานในหน่วยงาน รวมถึงความร่วมมือและการแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลคู่งค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารสถานีตำรวจ

นครบาลต้องมีความเป็นผู้นำ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด (2) สถานที่ตำรวจนครบาลต้องส่งเสริม พัฒนาบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ (3) สนับสนุนขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน รวมถึงการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าการทำงานอย่างเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับ (4) ส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกำกับ ควบคุม ตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มากขึ้น เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน และจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (5) ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรขององค์กร และกระบวนการบริหารภายในสถานีทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์ ยานพาหนะที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (6) ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานแต่ละด้าน และ (7) ยกระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการ เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

2. วัฒนธรรมองค์กร

จิรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 248-249) ได้ศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกองบังคับการปราบปรามในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีวัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมทีมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมเชื่อผู้ใหญ่ วัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมมืออาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมราชการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกองบังคับการปราบปราม หมายถึง ความเชื่อ และค่านิยมที่ก่อให้เกิดอุดมการณ์ร่วมของพฤติกรรมกรปฏิบัติตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับ ซึ่งทำให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ และนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกองบังคับการปราบปรามในระยะยาว โดยในปัจจุบันกองบังคับการปราบปรามเน้นในเรื่องของการทำงานเป็นทีม รวมถึงมีการสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจเพื่อช่วยให้การทำงาน มีคุณภาพสูงขึ้น และผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของกองบังคับการปราบปรามให้มีความเข้มแข็งคือ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของกองบังคับการปราบปราม และการขาดความต่อเนื่องในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการไทยที่เน้นระบบอุปถัมภ์ และดำเนินงานตามสั่งการให้จบภารกิจ โดยไม่ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องและผลกระทบในอนาคต สำหรับปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรของกองบังคับการปราบปรามมี

ความเข้มแข็ง และขับเคลื่อนแนวทางการปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องทั่วถึงทั้งองค์การคือ (1) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (2) การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นนักเรียนรู้อตามแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) การสร้างทีมงานต้นแบบเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง และ (4) การสร้างค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมอย่างต่อเนื่อง

ชนิดา จิตตรุทธะ (2553, หน้า 1572-1584) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลการปะทะทางวัฒนธรรมในองค์การวิชาชีพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหลักของสถานายความแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นงานมากที่สุด รองลงมา มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นบทบาท และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นตัวตน นอกจากนี้มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่ตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ดังนี้ (1) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบส โมสรแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน (2) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นงาน แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตน (3) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นบทบาท แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน (4) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นงาน แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบส โมสร และ (5) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นตัวตน แต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน ผลวิจัยยังได้ค้นพบปัจจัยสำเร็จทางวัฒนธรรมและเงื่อนไขปัจจัยในด้านขององค์การ 6 ประการ ได้แก่ (1) ปัจจัยผู้นำ มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ ผู้นำที่มีอำนาจจากวิชาชีพและสร้างความแตกต่าง (2) ปัจจัยการจัดการ มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ ความมีอิสระทางวิชาชีพ และการจัดการโดยอาศัยความยินยอม (3) ปัจจัยแบบแผนงาน มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ งานที่มีความสำคัญ (4) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ การพิจารณาผลงานที่ละชิ้นหรือทีละเรื่อง (5) ปัจจัยเกณฑ์วัด มีเงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือ ผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาหรือความก้าวหน้าทางวิชาชีพ นอกจากนี้ หากปัจจัยจูงใจไม่เหมาะสมกับบุคคลจะส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างองค์การและปัจเจกบุคคล ความขัดแย้งในองค์การเกิดจากความไม่สอดคล้อง 3 ประการ ได้แก่ (1) การอยู่ผิดที่ของงาน แบบแผนของงานไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ (2) การอยู่ผิดที่ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมไม่เหมาะสมกับองค์การ (3) การอยู่ผิดที่ของบุคคลวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะคือ ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนและเลือกวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่าย

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การราชการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการจากทุกกระทรวง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบวัฒนธรรม I AM READY ได้มีการนำไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการควบคู่กับการมียุทธศาสตร์การ

ปฏิรูประบบราชการอื่นๆ ของรัฐบาล ส่งผลให้ข้าราชการและหน่วยงานราชการมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่านิยมที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรม I AM REDY ที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมากที่สุดคือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน รองลงมาคือ การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทาย ขณะที่ค่านิยมที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดคือ การมีใจเป็นธรรม มีคุณธรรมปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์ ยุติธรรม และการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาค่าคะแนนในการยึดถือและการให้ความสำคัญต่อค่านิยมในภาพรวม ข้าราชการยึดถือและให้ความสำคัญต่อ มติความรับผิดชอบต่องานและต่อสาธารณะมากที่สุด รองลงมาคือมิตินำหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน ด้านการยึดถือและให้ความสำคัญต่อมิตินำหน้าที่ของแต่ละกระทรวง พบว่ามีความสอดคล้องระหว่างลำดับความสำคัญของค่านิยมที่กระทรวงนั้นยึดถือและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานหรือลักษณะงานภายในกระทรวง และยังพบว่า วัฒนธรรม I AM REDY มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ มิตินำหน้าที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานมากที่สุดคือการปฏิบัติงานเชิงรุก รองลงมาคือการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่น่าสนใจคือ หน่วยงานราชการกลับยึดถือและให้ความสำคัญกับมิตินำหน้าที่ทั้งสองต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับมิตินำหน้าที่อื่นๆ ทั้งที่มิตินำหน้าที่ทั้งสองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด ปรัชญาการเช่นนี้อาจนำไปสู่ปัญหาเรื่องการบรรลุประสิทธิผลของหน่วยงานราชการในอนาคตได้

3. การวางแผนกลยุทธ์

ชาญคณิต กฤตยา สุริยะมณี และอุนิษา เลิศโตมรสกุล. (2553, หน้า 141-146) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำกลยุทธ์แบบ Community Policing มาประยุกต์ใช้ในการป้องกันปัญหาอาชญากรรมในเขตเมือง: กรณีศึกษาชุมชนในเขตลาดพร้าว บางนา และบางพลัด กรุงเทพมหานคร โดยพบว่าในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจแนวทางของกลยุทธ์ตำรวจชุมชนจะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในทางด้านการวางแผน การวางแผนนโยบาย การจัดหางบประมาณดำเนินการ และบุคลากรในการดำเนินงาน ทั้งจากภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดกลไกของการดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมตำรวจชุมชนเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการป้องกันและแก้ปัญหาอาชญากรรมหรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ทั้งนี้ ในส่วนข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ (1) สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการกำหนดสายงานตำรวจชุมชน โดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสายงานดังกล่าวสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ เพื่อรองรับการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานตำรวจชุมชนในรูปแบบใหม่นี้ (2) สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตำรวจชุมชนอย่างชัดเจน ซึ่งงบประมาณในส่วนนี้จะเป็นส่วน

หนึ่งของการสนับสนุนการดำเนินงานและกิจกรรมตำรวจชุมชนที่จัดขึ้นภายในชุมชนต่างๆ (3) สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะด้านตำรวจชุมชน อันเป็นการเพิ่มเติมทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ ร่วมกับชุมชน เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมอย่างมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ (4) สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรมีการจัดสรรสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชน

4. ทีมข้ามสายงาน

ศยามล เอกะกุลนันต์ (2550, หน้า 1-8) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยผลวิจัยพบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมข้ามสายงานหลายประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด

2. สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

3. สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

4. กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมยังส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

5. รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ และดัชนีความเหมาะสมเป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่ออธิบายว่า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมร่วมกันอธิบายประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ได้มากถึงร้อยละ 82

6. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยสรุปได้ว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้โดยการส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีคุณภาพเพื่อเกิดความไว้วางใจ มีการรับรู้ในความสามารถของทีม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้นำทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ รวมไปถึงการตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง

5. การประเมินผล

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

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

2. ผลการสำรวจความพึงพอใจของและเชื่อมั่นของประชาชนทั่วไปต่อการปฏิบัติงานด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า (1) ด้านการป้องกัน ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 ด้านการปราบปราม ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.25 ด้านเจ้าหน้าที่/บุคลากร ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.42 โดยประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านการป้องกัน ประเด็นเจ้าหน้าที่ตำรวจมีการตั้งจุดตรวจเพื่อตรวจสอบบุคคลและยานพาหนะในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ และประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ด้านการปราบปราม ประเด็นเจ้าหน้าที่ใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในการรับแจ้งเหตุและติดตามจับกุมคนร้าย เช่น กล้องวงจรปิด สายด่วน

3. ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนทั่วไปในการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า (1) ด้านสิทธิของผู้เสียหาย ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.25 (2) ด้านการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.51 โดยประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ประเด็นเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีความรู้ในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคดีเป็นอย่างดี และประเด็นที่ได้คะแนน

ความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ด้านสิทธิของผู้เสียหาย ประเด็นเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความกระตือรือร้น และมีท่าทาง วาจาสื่อภาพเมื่อปฏิบัติหน้าที่

4. ผลการสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานสืบสวนและสอบสวน ต่อการดำเนินงานของกองทุนเพื่อการสืบสวนและสอบสวนคดีอาญา พบว่า (1) ด้านกระบวนการ ขั้นตอน การจัดสรรเงินของหน่วยงานของท่าน ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านการให้บริการ ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านการจัดการความเสี่ยง ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 โดยประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านกระบวนการขั้นตอนการจัดสรรเงินของหน่วยงานของท่าน ซึ่งมี 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1 คือการดำเนินงานของกองทุนฯ มีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ และประเด็นที่ 2 คือ ระเบียบเงินกองทุนเพื่อการสืบสวนและสอบสวนคดีอาญามีความชัดเจน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก และประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ประเด็นมีระบบฐานข้อมูลที่แสดงให้เห็นยอดการจัดสรรหรือยอดเงินคงเหลือที่สามารถตรวจสอบได้โดยสะดวก

6. ภาวะผู้นำตำรวจยุคใหม่

จิรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 250-251) ได้ศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาตำรวจที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีการพัฒนาตนเองเพื่อ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ผู้นำตำรวจทุกระดับของกองบังคับการปราบปรามได้รับการถ่ายทอดแนวคิด และหลักการบริหารงานตำรวจสมัยใหม่ในการประชุม เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีหลักการและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการพิจารณาถึงศักยภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ตำรวจก่อนมอบหมายภารกิจในลักษณะของ “การใช้คนให้ถูกกับงาน” และผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตำรวจคือ เรื่องของการเปิดกว้างทางความคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติขาด โอกาสที่จะเสนอแนะแนวคิดที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานแบบตำรวจที่เน้นการสั่งการ ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด และห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีประเด็นข้อโต้แย้ง ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นคือ ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ทั้งจากเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติ หน่วยงานข้างเคียง ผู้บังคับบัญชาระดับนโยบาย และเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อนำ

ข้อมูลจากรอบด้านมาใช้ประกอบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในภารกิจ

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 333-340) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม โดยผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี (1) ผู้นำมีการคิดแบบโลกาภิวัตน์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ (2) ผู้นำมีการเล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (3) ผู้นำมีการพัฒนาความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี (4) ผู้นำมีการสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ และ (5) ผู้นำมีการสร้างคู่ค้าธุรกิจและพันธมิตร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด นอกจากนี้ ยังพบว่า วิธีการกระตุ้นจูงใจพนักงาน ในการทำงานไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวและใช้ได้ตลอดเวลา แต่ละวิธีการที่นำมาใช้จะได้ผลดีแค่เพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น สำหรับคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีการทำงาน คือ ความมีวิสัยทัศน์ มีการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้าน มีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีความเป็นกันเองกับพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด และความเป็นนักกลยุทธ์

7. งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจ

David Weisburd and Peter Neyroud (2011, pp. 1-18) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Police Science: Toward a New Paradigm และได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การทำงานของตำรวจบนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้ (1) ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ทางวิทยาศาสตร์กับการปฏิบัติและมีการพัฒนาในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านภาวะผู้นำ โดยผู้นำตำรวจจะต้องเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับการใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดความชอบธรรมแก่ประชาชน (3) ด้านสถาบันตำรวจมหาวิทยาลัย/โรงเรียนตำรวจ จะต้องมีการผสมผสานการสอนและการวิจัยเข้าด้วยกันอย่างเข้มแข็ง และมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานตำรวจในท้องถิ่น (4) ด้านการพัฒนาหลักการปฏิบัติเจ้าหน้าที่ตำรวจและหน่วยงานต้องมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะวิจัยอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และการประเมินผลของการปฏิบัติ และ (5) การลงทุนในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มมากขึ้น ในการประเมินและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และพื้นฐานการวิจัยตามกรอบยุทธศาสตร์ของชาติ เพื่อสร้างองค์ความรู้ในระยะกลางถึงระยะยาว

David A. Licata (2010, pp. 132-137) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การในกรมตำรวจรัฐ Ohio โดยศึกษาจากปัจจัยนวัตกรรมที่มีการนำไปปฏิบัติ 5 ด้านคือ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม การกระจาย กระบวนการแปล การสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และฐานข้อมูลอาชญากรรม ที่มีต่อนวัตกรรมในการดำเนินงานคือการจัดตั้งหน่วยวิเคราะห์

อาชญากรรม ผลวิจัยพบว่า (1) การวิเคราะห์ความผิดทางอาญา การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับปัจจัยนวัตกรรมในการนำไปปฏิบัติ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม การกระจาย กระบวนการแปล สำหรับปัจจัยการสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และฐานข้อมูลอาชญากรรมไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (2) การเปลี่ยนแปลงองค์การในการวิเคราะห์อาชญากรรมจะส่งผลต่อการดำเนินงานของกรมตำรวจรัฐ Ohio ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการทำนายที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม การกระจาย และกระบวนการแปล ที่ทำนายการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ความผิดทางอาญาอย่างมีนัยสำคัญ และ (3) กรมตำรวจรัฐ Ohio มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรมโดยแยกเป็นหน่วยงานพิเศษ เช่นเดียวกับหน่วยปฏิบัติการพิเศษ (SWAT, เก็บกู้วัตถุระเบิด) ซึ่งหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรมจะมีความสำคัญสำหรับการสนับสนุนการสืบสวน ทั้งนี้ แบบจำลองการถดถอยได้แสดงให้เห็นว่า กรมตำรวจส่วนใหญ่ที่ความเชี่ยวชาญระดับสูงมีแนวโน้มที่จะมีการจัดตั้งหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยวิเคราะห์อาชญากรรมมีบทบาทสูงต่อการบริหารของกรมตำรวจรัฐ Ohio

Džemal Durić (2011, pp. 188-207) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารใน Slovenian Police โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันของสถานีตำรวจในแต่ละระดับใน Slovenian และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงาน (ประสิทธิผล, ความพึงพอใจ และความกระตือรือร้น) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบทดสอบ FRLM กับ MLQ กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับของ Slovenian ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดโดยมีด้าน Intellectual Stimulation อยู่ในระดับมาก ในลำดับถัดมา คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยมีด้าน Contingent Reward อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบเสรี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานพบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีความกระตือรือร้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือประสิทธิผล และความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือรูปแบบพิเศษที่แสดงถึงความเป็นองค์การขั้นสูง และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างเข้มแข็งมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สำหรับภาวะผู้นำแบบเสรีมีความสัมพันธ์เชิงลบกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงาน

Tamer Köksal (2009, pp. 159-165) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบขององค์การตำรวจจากอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ เพื่อดำเนินการสำรวจประสิทธิผลของการบังคับใช้กฎหมายท้องถิ่นและระดับชาติในการจัดการกับอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการยับยั้งอาชญากรรมคอมพิวเตอร์พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจจะ

สามารถจับกุมอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ได้มากขึ้นเนื่องจากการพัฒนาทักษะ รวมถึงจำนวนอาชญากรรมคอมพิวเตอร์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในปีถัดไป ซึ่งเป็นผลมาจากหน่วยงานระดับสูงที่มีหน้าที่การจัดการกับอาชญากรรมคอมพิวเตอร์มีเทคโนโลยี และความรู้ทางคอมพิวเตอร์ที่สูงขึ้น จึงทำให้การตรวจพบและรายงานเกี่ยวกับอาชญากรรมคอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมออนไลน์ของประชาชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นเหยื่อของอาชญากรรมคอมพิวเตอร์