

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การบริหารสมรรถนะข้าราชการตำรวจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดชุมพรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การขนาดใหญ่
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
5. บริบทของตำรวจ และตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลเลนด (David C. McClelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2547) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลเลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดี แต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลเลนดได้เขียนบทความ "Testing for competence rather than for intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิด

และสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีซึ่งแมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาดซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น สมรรถนะเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าขีดความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สเปนเซอร์ (Spencer, 1990 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546) ที่ระบุสมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือที่เชื่อถือได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ

दनัย เทียนพุด (2546) ได้นิยามว่าสมรรถนะ คือ การบูรณาการ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติหรือพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจมีอยู่และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี หรือไม่อาจลอกเลียนได้

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

พาร์รี่ (Parry, 1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) นิยาม Competency ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ

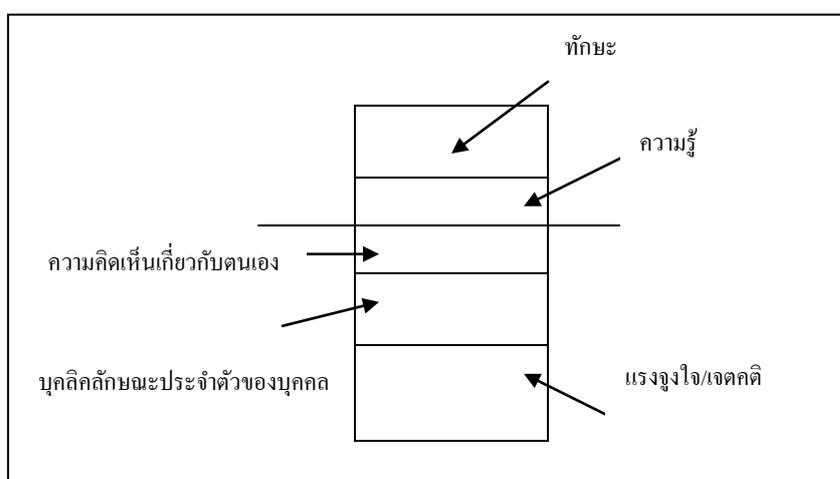
องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก

ตามแนวคิดของแมคเคลเลนด (McClelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ



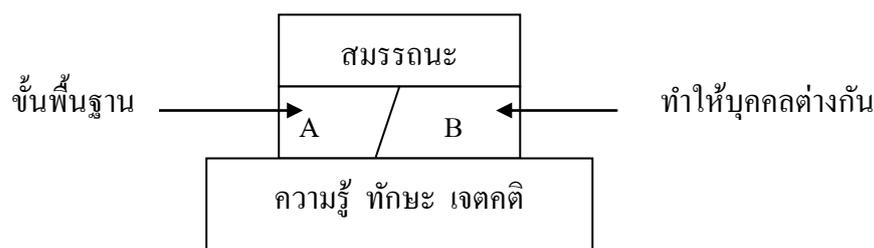
ที่มา : (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547)

จากภาพจะพบว่า ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้งทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยากจะ โดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) นั้น พาร์รี่ (Parry, 1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547 : 48) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ



ที่มา : (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ ก็ไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน สูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอน ขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ถือว่าเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้าง บ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ สมรรถนะ ตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้างๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ไรเลท และโลซาน ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร ในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น จากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่างๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆและให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย บทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และสมรรถนะที่องค์กร ต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

อารณท์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) กล่าวถึงระดับของสมรรถนะ ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือลักษณะ

พฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กร ต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Function Competency (Job Competency หรือ Technical Competency) คือความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

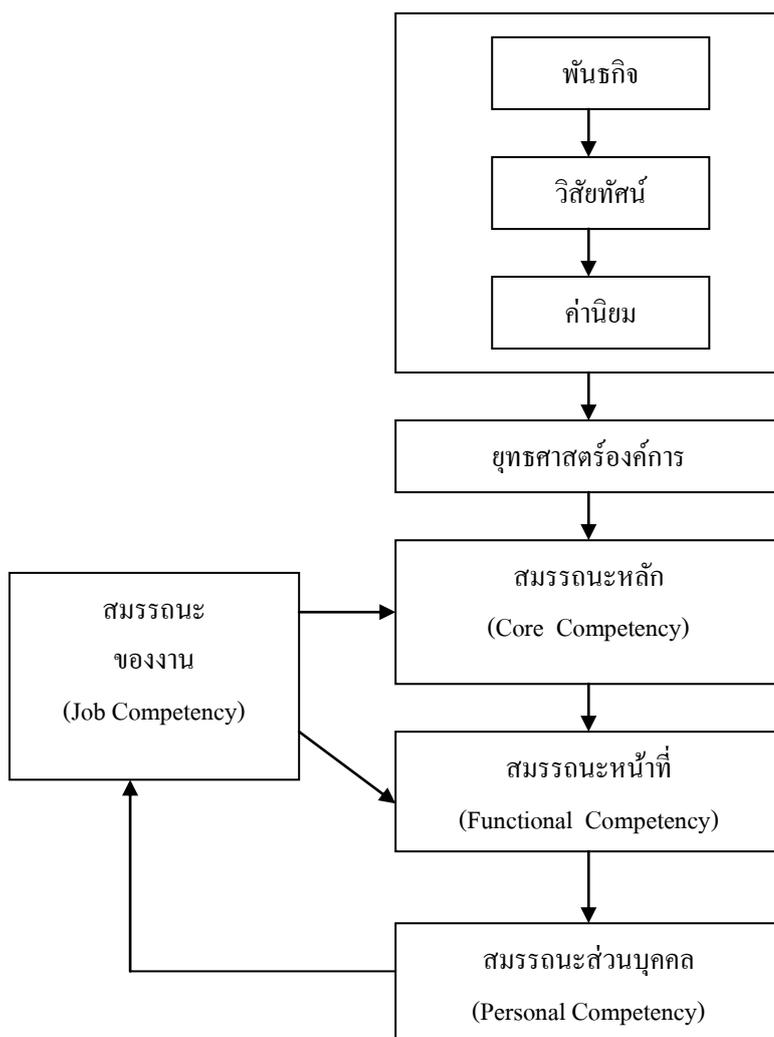
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย, 2547)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 การกำหนดสมรรถนะ



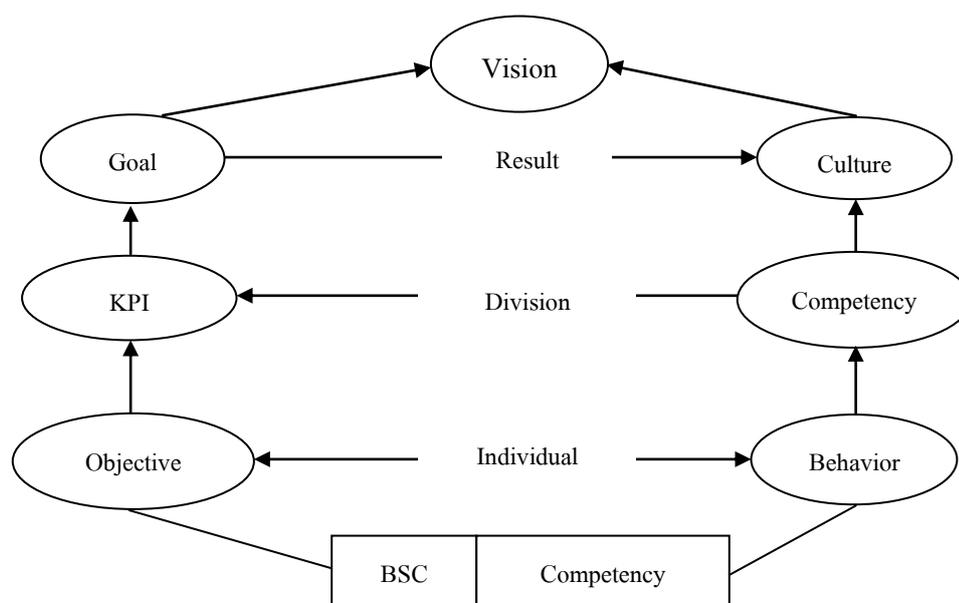
ที่มา : (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย, 2547)

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม ผู้เป่าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไป ในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจาก สมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบ บริหารในภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 Performance Management System



ที่มา : (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของ

บุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยงแต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทำได้

รูปแบบสมรรถนะของระบบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับบริษัทแฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทแฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้แก่ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักของบุคคลในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ราวดี ปฏิวัติวงศ์ (2552) กล่าวว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงาน

หรือกระบวนการ ปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยาก และท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน โดยสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ดีจะต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้ห้องปฏิบัติการบรรลุเป้าหมาย ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุดและบริหารจัดการ และทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน

สมรรถนะบริการที่ดีเป็นการบริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง และยั่งยืนให้กับ ผู้รับบริการ โดยสังเกตเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลง วิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษา ที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ และสามารถให้ความเห็น ส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับ ความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในเกณฑ์ของคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐาน ทางเทคนิค และกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร การจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการเพื่อให้ห้องปฏิบัติการภาครัฐมีกระบวนการทำงาน และผลสำเร็จปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของ ประชาชน และประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

สมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่ง ในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีฐานะหัวหน้าทีม และ ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ซึ่งสมรรถนะที่ค้ำยันข้าราชการ จะต้องสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ มีการส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว มีส่วนช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติ ภารกิจใหญ่ๆ ให้บรรลุผล

สมรรถนะจริยธรรม คือ การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของ ประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็น กำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระดับที่ 1 คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย และมีการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ระดับที่ 2 คือ มีสติจะเชื่อถือได้ รักษาวาจา มีสติจะเชื่อถือได้ พุคอย่างไรทำอย่างนั้น

ไม่ปิดเป็นอ่างข้อยกเว้นให้ตนเอง และมีจิตสำนึก และความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตน และหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย ระดับที่ 3 คือ การยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว และมีความเสถียรความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ ระดับที่ 4 คือ ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ และตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรู หรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ สุดท้ายคือระดับที่ 5 อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง รู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะที่คืบคลาน ข้าราชการจะต้องศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม และสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ “กลุ่มงาน” ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ

1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation) (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services) (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services) (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services) (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance) และ (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation) แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (Organizational Awareness) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Proactiveness) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) สภาวะผู้นำ (Leadership) และสุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5 - 6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้น คือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มิมีระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อน

ระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

หลักการของนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

วิธีการกำหนดสมรรถนะ

กฤษดา ตันติผลาชีวะ (2547 : 146) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะ โดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) เป็นการใช้วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่าง ๆ ว่าผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้น ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่จำเป็นและต้องการทางด้านใดบ้าง
2. การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินตามความต้องการทางสังคมความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบายที่เร่งด่วน หรือจำเป็นที่จะต้องจัดกระทำว่าจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรในองค์กร หรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับการปฏิบัติงานใหม่ให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง
3. การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในอาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จากการสังเกต
4. การศึกษาจากการวิเคราะห์งานหรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติหรือเรียนรู้ และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด เป็นการช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์นี้อาจทำได้โดยการสังเกตการทำงานแล้วนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วนำมาวิเคราะห์ โดยให้นักศึกษาช่วยวิเคราะห์
5. การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนาจากระบบวิเคราะห์โดยทั่วไป ด้วยการจำแนกส่วนต่าง ๆ ของเนื้อหาอย่างเป็นระบบให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

6. การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่าประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐานโดยมีทฤษฎีสนับสนุน

7. การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจและการเมือง

มาฆมาศ กาญจนการ (2549) ได้กล่าวถึง การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job Competency Assessment Methodology : JCA) เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจตำแหน่งหนึ่ง 6 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภาววิสัย เช่น ยอดขายผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอวัธวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า เป็นต้น

2. สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

3. เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่าง ๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่ McClelland พัฒนาขึ้นเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

4. นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

5. ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้น ๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้ง แต่แรก

6. การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่นการสรรหา คัดเลือกการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง

การประเมินสมรรถนะ

รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม (2548 : 19) กล่าวว่า การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2. ระเบียบพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์กรอาจรวมผลการปฏิบัติไว้ด้วย

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2 ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้ จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ แรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4. การสัมภาษณ์ (Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์กรสามารถสร้างเองได้แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6. การสุ่มงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้น มีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดี คือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัด คือ จะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้น จะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้ง การสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์

8. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์กร แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูงดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมายและลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมาเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะข้อดี คือทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10. แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและการประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12. แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะที่เดียวกันจากวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละองค์การ ซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีการร่วมกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้ ในการศึกษาถึงสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานครครั้งนี้จะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Test Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้และความสามารถ โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

เดสเลอร์ (Dessler, 1997 อ้างถึงใน พจน์ เจริญสันเทียะ, 2551) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการ คุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปสู่อันดับที่ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้คะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ให้คะแนนมากที่สุดไปสู่อันดับที่ให้น้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคคลแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุกๆ คนในกลุ่มที่มีลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ๆ จากนั้นพิจารณาคุณลักษณะบุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่า คนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้วกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

- 4.1 มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ร้อยละ 15
- 4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูงให้ร้อยละ 20
- 4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางให้ร้อยละ 30
- 4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำให้ร้อยละ 20
- 4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่งการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคลหัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดี และไม่โดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยายเพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐานความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์และวางแผน

ปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้าย จะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหการปฏิบัติงาน

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินโดยรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยาย และแบบใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 7.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- 7.2 พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
- 7.3 กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- 7.4 กำหนดสเกลของเหตุการณ์
- 7.5 พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนการวัดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และแก้ไขวัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

- 8.1 กำหนดเป้าหมายขององค์การ (Set the Organization Goals)
- 8.2 กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)
- 8.3 อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)
- 8.4 กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results/Set the Individual Goals)
- 8.5 ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลลัพธ์ (Reviews Performance : Measurement the Results)
- 8.6 จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

คาร์เรล กุสมุตส์ และเอลเบอร์ต (Carrell, Huzmits & Elbert, 1992 อ้างถึงใน เพียรพันธ์ กิจพานิชเจริญ, 2552) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non - Graph Scales)
2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

3. วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤติ แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)

4. วิธีการประเมินแบบเขียนเรียงความ (Essay)

5. วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives MBO)

6. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช่วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธีอยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนดักกี้ (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจและให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน

สคาเปลโล เลดวินกา และเบิร์กแมน (Scarpello, Ledvinka & Bergman, 1995 อ้างถึงใน เพียรพันธ์ กิจพาณิชย์เจริญ, 2552) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมาก มี 4 วิธี คือ

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน

1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale)

1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ

1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น

2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Goal Oriented)

2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2545) ได้รวบรวมข้อเขียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญ มี 5 วิธี คือ

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Methods) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนัก และแบบบังคับให้เลือก

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System) แบ่งออกเป็น การจัดลำดับที่การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

1.5 วิธีประเมินตามคะแนน (Point Rating)

2. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) แบ่งเป็น 12 วิธี คือ

2.1 วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)

2.3 วิธีการประเมินตามแบบพรอบสต์ (Proust Rating Plan)

2.4 วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple หรือ Group Rating)

2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

2.6 วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal หรือ Self Rating)

2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)

2.9 วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method)

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scale)

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) แบ่งออกได้เป็น 7 วิธี คือ

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

3.2 วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index)

3.3 วิธีการประเมิน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)

3.4 วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Performance Record)

3.5 วิธีจดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

4. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid Systems) ฝ่ายมาตรการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้สรุปวิธีการประเมินผลงานบุคคลไว้ 4 ประการ คือ

4.1 วิธีจัดบันทึกปริมาณงานที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำ ๆ กัน โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำหรือต่อสัปดาห์ หรือเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อประเมินจะนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดให้

4.2 วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นลำดับความมากน้อย อาจให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้

4.3 วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการเครื่องหมายลงในช่องที่เตรียมไว้แล้วไม่มาก ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่ในเรื่องของการวัดและประเมิน Competency แบ่งออกเป็นกลุ่ม ใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

4.3.1 Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุดหรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งานของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

4.3.2 Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้ด้วย

4.3.3 Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self

Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะที่เดียวกัน

เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้นการวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรมในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ

1. ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา
2. ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมิน

ได้ตามรูปแบบที่ 6 กำหนดไว้ นั่นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมิน Competency ของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของ Competency ที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวม ๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับ Competency ที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานะยืนยันในกรณีที่ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับ Competency ที่ได้รับการประเมิน หากไม่ประเมิน Competency ด้วยการสังเกต จะสามารถประเมินด้วยวิธีใดได้บ้าง ทางเลือกคือ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับ Competency ออกเป็นข้อ ๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่า ข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้น นอกจากนั้นอาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน และมีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้นที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใด ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมา ผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรงอยู่ดี

การมีสมรรถนะเพียง 8 ด้าน เพียงพอหรือไม่ ในทางปฏิบัติ Competency ไม่ควรมีมากจนเกินไป เพราะถ้ามีมากเกินไปจะพบว่า Competency บางด้านจะมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งลักษณะเช่นนี้ไม่เป็นผลดีต่อการทำนายผลการปฏิบัติงาน (เพราะถ้าใช้ Competency สองตัวที่มีความสัมพันธ์กันสูงไปหาความสัมพันธ์กับ Competency ตัวแรก พยายาม ๆ ก็คือ Competency ที่มีความสัมพันธ์กันเองสูงนั้น เมื่อนำไปใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานใช้ได้เพียงตัวใดตัวหนึ่งเท่านั้น และจะยุ่งยากในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการประเมินอีกด้วย อีกประการหนึ่ง สมมุติว่า ถ้า Competency 20 ด้าน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่า Competency 8 ด้าน เพียง 10% บางทีการเพิ่มขึ้นของการทำนายผลการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อยนั้น อาจจะไม่คุ้มค่ากับการบริหารจัดการกับ Competency จำนวนที่มากขึ้นก็ได้

โดยทั่วไป Competency Model ที่หน่วยงานมีอยู่แล้ว ส่วนหนึ่งจะมีความหมายเหมือนกับ Competency Model ที่บริษัทเฮย์กรุ๊ป เสนอ เนื่องจากคุณลักษณะบางประการที่ทำให้บุคคลมีผลงานดีนั้นมีลักษณะเป็นสากล เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นต้น สำหรับ Competency

บางส่วนที่ต่างกันนั้น อาจเกิดจากวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันหรือบางครั้งอาจเกิดขึ้นจากกลุ่มตัวอย่างที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม ใ้ Competency ที่แตกต่างกันบางส่วนนั้นอาจไม่ใช่ 7 สาระสำคัญมากนักหากพิสูจนได้ว่า Competency Model ดังกล่าวต่างก็สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีพอ ๆ กัน

สาระสำคัญในที่นี้อาจเป็นเรื่องความพยายามที่จะนำเอา Competency เข้ามาผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อช่วยในการปรับพฤติกรรมของคนในองค์การให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นหากต้องการให้ระบบราชการทั้งระบบมีเอกภาพในเรื่องสมรรถนะและการนำไปบริหาร อีกทั้งนำไปใช้ในการประเมินผลงานแล้ว Competency Model ที่สามารถใช้ได้ทั้งระบบราชการน่าจะมี ความสำคัญมากกว่า

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องาน

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัยจะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- 1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- 1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate)
- 1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- 1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับของสมรรถนะ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้ จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
3. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	▪ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	▪ สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	▪ สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	▪ สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	▪ สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด สมรรถนะ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี สมรรถนะ ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation of wage and salary administration) สมรรถนะ สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (Compensable factor) เช่นวิธีการ Point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมและพัฒนา ก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี สมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผน

ที่ต้องคำนึงถึง สมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก สมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการและระบบราชการนั้น ตามความหมายที่บริษัทเฮย์กรุ๊ปเสนอ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำหรับต้นแบบสมรรถนะหรือรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลักที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมี 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้าน นอกจากนี้ การประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้นหากนำมาใช้ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้นและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยรวมตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตามก็ควรนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ประเมินผลงานและพัฒนาศักยภาพในระบบราชการนั้นควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็นอันดับแรกก่อน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การขนาดใหญ่

คำว่า ระบบองค์การขนาดใหญ่ แปลมาจากคำว่า Bureaucracy ตามพจนานุกรมเว็บสเตอร์ ได้อธิบายความหมายไว้ว่า แยกพิจารณาออกได้เป็น 2 คำ คือ Bureau เป็นคำมาจากภาษาฝรั่งเศส แปลว่า โต๊ะทำงาน สำนักงาน หน่วยงานของรัฐ ส่วนคำว่า Cracy มาจากคำว่า Kratia เป็นภาษากรีก แปลว่า การปกครอง หรือการใช้อำนาจ เมื่อนำคำสองคำนี้มาผสมกันแปลความได้ว่า การปกครองในสำนักงาน หรืออำนาจของหน่วยงานของรัฐ

เว็บบอร์ (Weber, 1964 อ้างถึงในกฤตเมธ สุทธิหาญ, 2545) กล่าวว่า องค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีระบบขั้นตอนการถ่ายทอดอำนาจ การจัดลำดับชั้น การแบ่งงาน และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน สามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามกิจกรรมขององค์กร Weber เน้นการศึกษาการจัดองค์การที่มีระเบียบเป็นดั่งบทกฎหมาย เพื่อกำหนดพฤติกรรมบุคคลในองค์กรให้ทำตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรวางไว้

เบอร์นาร์ด (Barnard, 1939 อ้างถึงในกฤตเมธ สุทธิหาญ, 2545) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การ สรุปได้ว่าหมายถึง ระบบความร่วมมือในการทำกิจกรรม หรือการใช้อิทธิพลบังคับให้กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำกิจกรรมด้วยจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน องค์การต้องมี

การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน สมาชิกในองค์กรจะมีการตกลงใจร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน โดยเน้นบทบาทของบุคคลในองค์กร ที่มีแรงจูงใจให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

แนวคิดระบบองค์การขนาดใหญ่ของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947 อ้างถึงในกฤตเมธ สุทธิหาญ, 2545) ได้เสนอหลักการจัดระเบียบของกิจการจนมีผลงานปรากฏ และได้รับการยอมรับนำไปใช้ในการจัดองค์การอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งทุกวันนี้ องค์การที่ทันสมัยเกือบทุกแห่งมีลักษณะการจัดระเบียบของกิจการขนาดใหญ่ของ เวเบอร์ มีการแบ่งงานและลักษณะงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงานถือว่าเป็นเรื่องส่วนตัวเป็นลำดับขั้นตอนของอำนาจหน้าที่ มีระเบียบกฎเกณฑ์ มีกติกาในการปฏิบัติงาน และสามารถยึดเป็นอาชีพได้ ในส่วนที่เกี่ยวกับ Bureaucracy เวเบอร์ หมายถึง ลักษณะขององค์การที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

การกำหนดขั้นตอนของอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับสูงลงมายังระดับต่ำ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การควรจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แต่ในกรณีที่สายการบังคับบัญชาที่ยาวออกไป และบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การต้องทำงานเกี่ยวพันโดยตรง ถ้าหากเราต้องการให้การทำงานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเสียเวลาน้อย สามารถให้มีการติดต่อแบบรวบรัดได้แต่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ด้วย

สรุปได้ว่าระบบองค์การขนาดใหญ่จะต้องมีสายการบังคับบัญชาจากผู้ที่มีอำนาจสูงสุดไปยังผู้ที่มีอำนาจรองลงไปจนถึงผู้ที่มีอำนาจน้อยที่สุด ผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาระดับสูงจะมีอำนาจสั่งการต่อผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า จากการที่ระบบองค์การขนาดใหญ่มีการกำหนดลำดับขั้นการบังคับบัญชาขึ้นนั้น จะก่อให้เกิดผลต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. ทำให้เกิดระบบการบังคับบัญชาขึ้นในลักษณะที่ว่า ผู้ที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่าผู้ที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งอำนาจบังคับบัญชานี้รวมถึงอำนาจในการให้คำแนะนำสั่งสอน การควบคุมและการลงโทษได้ด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้การบริหารงานเกิดความต่อเนื่องและมีความเป็นปึกแผ่นอันเดียวกัน
2. ก่อให้เกิดระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การระบบราชการ ซึ่งความสัมพันธ์ต่อกันนี้อาจจะเป็นไปได้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น ความร่วมมือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น
3. ภายในลำดับขั้นการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่ละหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและบรรทัดฐานที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดีเหมือนกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน เป็นหลักประกันความมั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นหลักประกันได้ว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นสิ่งที่ชอบธรรมหรือถูกต้องตามกฎหมาย

ระบบองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 แบบ

1. ระบบองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม (Social institute) สถาบันหนึ่ง นั่นคือ เป็นสถาบันการบริหาร/การปกครองของรัฐในแง่นี้ Bureaucracy ถือเป็นสถาบันหนึ่งของกระบวนการในการปกครองประเทศ เป็นสถาบันที่มีหน้าที่ต้องปกป้อง ดูแล รักษาผลประโยชน์บ้านเมือง อีกแห่งหนึ่งต้องการอิสระในการทำงานเป็นสถาบันที่มั่นคง ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

2. ระบบองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ในฐานะที่เป็น รูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ (A Form of Organization) ในแง่นี้ Bureaucracy เป็นระบบการบริหาร หรือระบบการทำงานระบบหนึ่ง มีโครงสร้างแบบที่เรียกว่า “Weberian Bureaucracy” เป็นสิ่งที่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ

ภาพที่ 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การขนาดใหญ่ของ Max Weber

สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การขนาดใหญ่ของ Max Weber



ที่มา : (กฤตเมธ สุทธิหาญ, 2545)

กลไกการบริหาร (Administrative Apparatus) เป็นกลไกการควบคุม และทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและกลุ่มชนที่ถูกปกครอง กลไกการบริหาร ต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมกับรูปแบบแห่งอำนาจที่ผู้นำในสังคมนั้นใช้อยู่

รูปแบบแห่งการใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ตามแนวคิดของ Max Weber แบ่งเป็น 3 รูปแบบ

1. Charismatic Domination รูปแบบการใช้อำนาจเฉพาะตัวแบบอาศัยบารมีกลไกการบริหารที่ใช้คือ Dictatorship, Communal
2. Traditional Domination รูปแบบการใช้อำนาจแบบประเพณีนิยม

3. Feudal/Patrimonial (ระบบศักดินา/เจ้าขุนมูลนาย) รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legal domination)

องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947 อ้างถึงใน กฤตเมธ สุทธิหาญ, 2545) จะประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการดังนี้

1. หลักลำดับชั้น (Heirarchy) กำหนดตำแหน่งและจัดลำดับชั้นของตำแหน่งเป็นรูป pyramid แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางโครงสร้างของตำแหน่ง และหน่วยงานว่าอยู่ระดับใดขององค์การ แสดงถึงสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นสาเหตุที่ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา

1.1 เพื่อแสดงให้เห็นถึงอำนาจในการสั่งการบังคับบัญชาของบุคคลแต่ละคนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์การว่ามีมากน้อยแค่ไหน

1.2 ทำให้เกิดระบบการสั่งการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

1.3 เป็นหลักประกันว่าเบื้องบนจะสามารถควบคุมเบื้องล่างได้อย่างใกล้ชิด

1.4 ทำให้เกิดความเป็นระเบียบในการทำงานของหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การ และเป็นหลักประกันการปฏิบัติงานว่า เป็นการกระทำที่ชอบธรรมตามกฎหมาย

หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสมในช่วงศตวรรษที่ 19-20 แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหารตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว คนต้องการเสรีภาพมากขึ้นประชาชนต้องการบริการที่สะดวกรวดเร็ว แต่ในองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้ระบบราชการ มีคนจำนวนมาก แต่มากกว่าครึ่งจะอยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน กว่าจะตัดสินใจงานสำคัญ ๆ ต้องรอให้ผู้บริหาร 7-8 คน ลงนามอนุมัติตามขั้นตอน และยังมีกฎเกณฑ์มากมาย ส่วนพนักงาน (ข้าราชการ) ระดับล่างจำนวนมาก ทั้งหมดมีหน้าที่ทำงานเอกสาร โดยการตรวจบันทึกของคนอื่นแล้วเขียนบันทึกส่งให้ผู้บริหาร คำบันทึกหรือรายงานเต็มไปด้วยศัพท์อันหรูหรา นอกจากนี้ยังมีฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หน้าปีกใหญ่ให้ผู้บริหาร การที่ผู้บริหารคิดว่าวิธีการบริหารองค์การขนาดใหญ่คือ “เผด็จการ” ถือเป็นความเชื่อที่ผิดมาก เพราะผู้บริหารสูงสุดไม่ได้รู้คำตอบได้ทุกเรื่อง แต่ควรมองหาคำตอบที่ดี ถูกต้องจากผู้อื่นด้วยการลดขั้นตอน ลดลำดับชั้นของการสั่งการออกไป ในขณะที่รักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ โดยการตัดขั้นตอนของผู้บริหารที่ไม่เพิ่มมูลค่าให้กับงานออก เพื่อจัดองค์การที่เป็นแนวราบมากขึ้น และทำให้คนที่ทำงานในระดับรอง ๆ ลงมาสามารถควบคุมดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

2. ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเองความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ (Responsibility) คนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วยอำนาจ (Authority) หมายถึง ความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชา หรือกระทำการใด ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติการต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมา

2.1 อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง

2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ

2.3 การได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของ Max Weber คือ การได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Authority)

2.4 ภาระหน้าที่ (Duty) หมายถึง ภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพ (Efficiency)

การประหยัด (Economy)

} เป้าหมายหายหัวใจสำคัญของการบริหาร

ประสิทธิผล (Effectiveness) การทำงานหรือการดำเนินกิจการใด ๆ ที่สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เวลาไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้นได้มากที่สุด

ประหยัด (Economic) ความสามารถในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการ หรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การอาจทำได้ 2 วิธีคือ

1. การวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) จะเป็นการกำหนดขอบเขต หรือ ขนาดที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้แล้วมีการประเมินผลหลังจากที่มีการปฏิบัติแล้วว่าจะสามารถดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าสำเร็จก็คือว่า บรรลุเป้าหมาย หรือมีประสิทธิภาพ (Where)

2. การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงระดับที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้ เป็นการวัดว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (How)

แนวทางที่จะนำไปสู่ความสมเหตุสมผลหรือประสิทธิภาพมีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร Weber ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (Work Process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Work Outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่า จะทำงานอย่างไร (How to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ

วัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (5%) ได้รับการพัฒนา เพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

ผลลัพธ์ (Outcome)

1. สามารถคัดคนที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีผลงานระดับต่ำสุดร้อยละ 5 ของหน่วยงานออกมาได้อย่างแท้จริง
2. สามารถแก้ไขและพัฒนาข้าราชการที่ถูกพิจารณาว่ามีผลงานต่ำ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้กลายเป็นคนที่มีความสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ลดละพฤติกรรมทำงานแบบเฉื่อยชา เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มาตรการที่ 3 สามารถถูกนำไปปฏิบัติได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสม มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ก่อนมอบหมายภาระหน้าที่ให้กระทำได้ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์กรอย่างเด็ดขาดตำแหน่งงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรักษาความยุติธรรมในสังคม และต้องการความอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องมีการแต่งตั้งด้วยความระมัดระวังการกระทำต่าง ๆ ในองค์กรต้องทำอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ การบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์ เอกสารหลักฐาน ทำให้เกิดความล่าช้า ยุ่งยากไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ทำอย่างไรจึงสามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อทำให้การทำงานเรียบง่าย รวดเร็ว มั่นใจ

ความรวดเร็ว-การลดปริมาณกระดาษที่ใช้ ปริมาณงานที่ทำ หรือการทำให้คนตัดสินใจได้เร็วขึ้น

เรียบง่าย - กระบวนการทำงานที่ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน แต่ออกแบบให้ง่าย มีกฎเกณฑ์
ขั้นตอนเท่าที่จำเป็น

มั่นใจ-การสร้างบรรยากาศที่ให้โอกาสข้าราชการ (พนักงาน) ทำงานด้วยความมั่นใจ
กล้าคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ทำงานเพื่องาน ไม่ใช่เพื่อให้มีผลงาน

4. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ (ประสิทธิผล) ประสิทธิผล หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้
ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่างคือ

4.1 เจ้าหน้าที่ต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่าง
ถูกต้อง โดยถือหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในระหว่างทางเลือกหลาย ๆ ทางที่จะต้องใช้จ่ายเงิน
เท่ากัน ควรเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด หลักประหยัด (Economy) ถ้ามีทางเลือก
ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เท่า ๆ กัน หลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

4.2 ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตาม
ความชำนาญเฉพาะด้าน

4.3 การบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน
ที่ถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน
(Departmentation) ขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงาน
ที่ต้องทำออกเป็นส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับ การจัดส่วนงานอาจยึดหลักการจัดองค์กรได้หลาย
รูปแบบ คือ

5.1 การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่เป็นการแบ่งงานโดยการกำหนดพื้นที่ที่ต้อง
รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดภาระกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ ที่องค์กรต้องบริหารจัดการ
ไว้ด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การบริหารราชการออกเป็นจังหวัด อำเภอ อ.บ.จ. อ.บ.ต. เทศบาล

5.2 การแบ่งงานตามหน้าที่ หรือภารกิจ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติจัดทำ เช่นการจัดแบ่ง
งานของกระทรวงต่าง ๆ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง

5.3 การแบ่งงานตามลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่น การแบ่งโรงพยาบาล ออกเป็น
โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลหญิง โรงพยาบาลสงฆ์

5.4 การแบ่งงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยค้ำประกันว่างานที่จะทำสามารถ
แบ่งออกเป็นที่ขั้นตอน อะไรบ้าง แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับ

6. ทัศนคติวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษขึ้นมา เพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วยความสำเร็จของระบบราชการในอดีตเกือบ 100 ปี ที่ผ่านมา เพราะมีวิธีการจัดการองค์กรที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนหลักการของความสมเหตุสมผลมีการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามหลักความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้ระบบราชการสามารถทำงานที่มีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนได้อย่างดี ระบบราชการพัฒนาและใช้มาในช่วงที่สังคมยังเดินไปอย่างช้า ๆ และเพิ่งปรับเปลี่ยนมาจากสังคมศักดินา ประชาชนยังไม่ตื่นตัวในเรื่องสิทธิเสรีภาพ ผู้มีอำนาจในระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลที่มากพอต่อการตัดสินใจได้ดีกว่าคนในระดับล่าง หรือประชาชนทั่วไปคนส่วนใหญ่ยังมีความจำเป็นและต้องการบริการสาธารณะจากรัฐเหมือน ๆ กันเช่น บริการทางด้านการรักษาพยาบาล การศึกษา สาธารณูปโภคต่าง ๆ องค์กรภาครัฐที่บริหารแบบระบบราชการจึงสามารถดำเนินงานได้ อย่างไม่มีปัญหามากนัก

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management-NPM) เมื่อประมาณทศวรรษที่ 1990 คำว่า การจัดการภาครัฐยุคใหม่เริ่มใช้ในประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ และได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายหลังจากนั้น การจัดการภาครัฐยุคใหม่ คือ การจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นลูกค้าและผลลัพธ์เป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรและกลไกในการให้บริการมีหลากหลาย และองค์กรมีลักษณะที่เป็นอิสระมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีทางเลือกในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในตลาด โดยนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ ดังนั้นจึงมีผู้กล่าวว่า การจัดการภาครัฐยุคใหม่เป็นวิธีการในการบริหารภาครัฐที่ดีกว่า การที่การจัดการภาครัฐยุคใหม่ได้รับความนิยมในประเทศต่าง ๆ สืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ คือ สถานการณ์เศรษฐกิจที่ชะงักงันในประเทศต่าง ๆ นับแต่ทศวรรษที่ 1970 เป็นต้นมา ทำให้มีการเรียกร้องให้ภาครัฐแก้ไขปัญหาด้านองค์กรและการบริหารภาครัฐแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและการแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันได้เกิดกระแสการปฏิรูประบบราชการในหลายประเทศ เช่น อังกฤษ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ โดยการปฏิรูปครอบคลุมเรื่องงบประมาณ

การจัดการทางการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง และการตรวจสอบประเมินผล การปฏิรูปนี้จึงเป็นเสมือนแนวทางเพื่อปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

พาราไดม์หลักของการจัดการภาครัฐยุคใหม่ ได้แก่ องค์กรและการจัดการที่อิงกับหลักเศรษฐศาสตร์ เช่น ทฤษฎีต้นทุนการแลกเปลี่ยน (Transaction Cost Theory) และเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ที่นำหลักประสิทธิภาพและหลักการนโยบายของรัฐบนพื้นฐานการตลาดมาใช้ (Market-Based Public Policy) นอกจากนี้ยังรวมถึงทฤษฎีทางเลือกสาธารณะด้วย (Public Choice Theory)

แม้ว่าแนวคิดของการจัดการภาครัฐยุคใหม่จะได้รับการยอมรับและได้รับการนำไปใช้ในประเทศต่าง ๆ แต่ได้มีผู้เห็นแย้งกับแนวคิดนี้ โดยมองว่าทิศทางของการจัดการภาครัฐยุคใหม่ยังกระจุกกระจาย แต่นักวิชาการบางคนมองว่าการจัดการภาครัฐยุคใหม่เป็นแนวทางของแองโกล-อเมริกัน ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสภาพของประเทศอื่นก็ได้

จากผลการประเมินการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐยุคใหม่ไปใช้ในประเทศกำลังพัฒนาในรอบ 5 ปีในเอเชียใต้ อัฟริกา และอเมริกาใต้ พบว่าผลลัพธ์ยังไม่แน่ชัด ไม่คุ้มกับการลงทุน และการแยกผู้ซื้อกับผู้จัดหาออกจากกัน บางครั้งเป็นการลดความสามารถในการตรวจสอบได้ นอกจากนี้ผลความสำเร็จของการจัดตั้งหน่วยงานอิสระ (Autonomous Agency) ยังมีน้อย จากพัฒนาการของแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กับทฤษฎีองค์กรมาโดยตลอด ทฤษฎีองค์กรเป็นเนื้อหาที่อยู่ในขอบข่ายของทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ที่มีความสำคัญที่สุด (อุทัยเลาหวิเชียร, 2546) เพราะทฤษฎีองค์กรจะช่วยเสริมองค์ความรู้ด้านการจัดการในภาครัฐ และช่วยให้นักบริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมของคนและองค์กร ตลอดจนระบบสังคมมากขึ้น รวมทั้งช่วยในการจัดการที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (Family) เผ่าพันธุ์ (Tribe) ชุมชน (Community) สังคม (Society) และประเทศ (Country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้นเรียกว่า การบริหาร (Administration) หรือการบริหารราชการ (Public Administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้

มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

คำว่า การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administratiae” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (Profits) หรือกำไรสูงสุด (Maximum Profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (By Product) เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (Public Services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ ไร่ อย่างไรก็ดี ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูกหรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงาน และ/หรือบุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยความสะดวก (Directing) (9) การประสานงานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) พร้อมกันนี้ อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และ หน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารการให้บริการ

ประชาชน (Market) (6) การบริหารคุณธรรม (Morality) (7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) การบริหารเวลา (Minute) และ (9) และการบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

การให้ความหมายทั้ง 2 ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิด ในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจาก 2 ตัวอย่างนี้แล้ว ยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เป็นต้นว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5 ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์ เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจการบริหารมากขึ้น จึงขอให้ความหมายคำว่า การบริหาร การจัดการและการบริหารจัดการมาแสดงไว้ด้วยเช่น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547) ได้แบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ดังนี้

การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (Public Services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชน และประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental Organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วน กลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (Business Administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของบริษัทห้างร้านและห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non-Governmental Organization) ซึ่งเรียกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจี โอ (NGO) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit

Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (International Organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

การบริหารงานขององค์กร ตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กร ส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กร ตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ไร่แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ และมีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร็บ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค (POCCC)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ

1. มีแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ
2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating)
3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (Policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้นที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหารความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้มีการ นำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย ชื่อรางวัลคุณภาพ Australia Business Excellence Award (ABEA) ญี่ปุ่น ชื่อรางวัลคุณภาพ Japan Quality Award (JQA) เป็นต้น

ในปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์การตำรวจด้วย เช่น โครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน (โรงพักเพื่อประชาชน) ระยะที่ 3 (พ.ศ.2553-2557) ให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนและเป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการด้วยความสะดวก และรวดเร็ว
2. เพื่อให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก
3. เพื่อให้สังคมมีความสงบเรียบร้อย ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

4. เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการใช้รถใช้ถนน
 5. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างตำรวจกับประชาชน
 6. เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพให้ข้าราชการตำรวจเป็นผู้มีพฤติกรรมดี
 7. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ข้าราชการตำรวจได้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 8. เพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการประชาชนด้วยความสะดวก รวดเร็ว สุภาพ อ่อนน้อม ยิ้มแย้มและแจ่มใส
 9. เพื่อให้สถานีตำรวจเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความสงบสุข เป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และแก้ไขปัญหาเสพติด
- ตัวชี้วัดของโครงการ คือการวัดร้อยละความสำเร็จของการเสนอแนะแนวทางในการจัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการในภาพรวม ตร. ให้หน่วยงานในสังกัด ตร. (เฉพาะกรณีตามสำเร็จการจัดทำโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน ระยะที่ 3)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กว่าจะมาเป็น “PMQA” (Public Sector Management Quality Award) คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 -2550) โดยให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินส่วนราชการด้วยตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากลตามแนวทางที่ ก.พ.ร. ได้ศึกษาเพื่อให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินองค์การ ด้วยตนเอง และเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการต่อไป ทั้งนี้เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย

หมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังกล่าวนี้จะเป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองของส่วนราชการ และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการด้วย ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการจะสามารถนำเกณฑ์หมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด มาประเมินองค์การตนเองโดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ดังกล่าวในแต่ละหมวดเพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปวางแผนปรับปรุงองค์การ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาองค์การในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะทำให้ส่วนราชการนั้นมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน ส่วนราชการ นอกจากจะได้ประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเองแล้ว การพิจารณาทบทวนการดำเนินการตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเมื่อมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้ว ก็สามารถสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่ง ก.พ.ร. จะได้จัดให้มีการตรวจประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินรางวัลต่อไป ทั้งนี้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ดังกล่าว ส่วนราชการที่สมัครเข้ารับรางวัล จะได้ผลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การของตนต่อไปด้วย

เป้าหมาย ทิศทาง และวิธีการดำเนินงาน

เป้าหมายการยกระดับ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ก.พ.ร.กำหนดในปี 2551 คือ ส่วนราชการสามารถยกระดับ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ทั้งนี้ส่วนราชการใดที่มีความพร้อม และมีระบบการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูงมากเป็นพิเศษ ก.พ.ร. ก็จะสนับสนุนให้สมัครเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award-PMQA)

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน โดยปี 2547 ได้ศึกษาแนวทาง วางหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี 2548 ได้จัดวางระบบการดำเนินงานและสร้างความพร้อมให้ส่วนราชการต่าง ๆ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ สร้างความพร้อม โดยสร้างผู้ตรวจประเมินภายในและวิทยากรตัวคูณ ตลอดจนสร้างกลไกในสำนักงาน ก.พ.ร. ในปี 2549 สนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ ส่งเสริมส่วนราชการให้ยกระดับการปฏิบัติงาน เตรียมการผู้ตรวจประเมินตัดสินให้รางวัล และส่งเสริมให้มีหน่วยงานต้นแบบ ในปี 2550 ส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับมาตรฐานการยอมรับได้ และปี 2551 สนับสนุนให้ส่วนราชการสมัครเข้ารับรางวัล ผลักดันให้ส่วนราชการสมัครเข้ารับรางวัลสร้างผู้ตรวจประเมินรางวัลและประชาสัมพันธ์รางวัลให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ในการดำเนินงานตามเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวข้างต้น

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดวิธีการดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญรวม 7 เรื่อง ได้แก่ การสร้างเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ การสร้างผู้เชี่ยวชาญ การสร้างหน่วยงานนำร่อง การสร้างกลไกการดำเนินงาน การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ การกำหนดเป็นตัวชี้วัด และการสร้างความเชื่อมโยงเรื่องนี้กับสิ่งจูงใจ

ผลการดำเนินการ

1. การสร้างเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในประเทศต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อเชื่อมโยงกับสิ่งที่ต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของไทยและแนวคิดการบริหารจัดการโดยองค์รวมมาประกอบการดำเนินการด้วย รวมทั้งได้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาเรื่องนี้ร่วมกับส่วนราชการต่างๆและทดลองนำเกณฑ์นี้ไปใช้ เป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ของหน่วยงานด้วย

2. การสร้างผู้เชี่ยวชาญโดยมีการจัดการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 5 ครั้ง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แก่หัวหน้าส่วนราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเรื่องนี้ในส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งมี ผู้เข้ารับการรับฟังการชี้แจงจำนวน 3,000 คน จัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร เพื่อสร้างบุคลากร ในส่วนราชการเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการและวิธีการในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการในส่วนราชการตนเอง โดยได้มีการจัดอบรมผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร จำนวน 6 รุ่น ในปี พ.ศ. 2548 มีผู้เข้าอบรมจำนวน 400 คน จัดอบรมวิทยากรตัวคูณ เพื่อสร้างบุคลากรจาก ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่ ให้คำแนะนำเบื้องต้น ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้กับส่วนราชการตนเอง และส่วนราชการอื่น ๆ โดยได้จัดอบรมวิทยากรตัวคูณ แก่ข้าราชการจากกรม และจังหวัด รวมทั้งอาจารย์จากมหาวิทยาลัย รวม 2 รุ่น ในปี 2548 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 150 คน การจัดอบรมวิทยากรที่ปรึกษา เพื่อสร้างบุคลากรจากส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้กับส่วนราชการตนเอง และส่วนราชการอื่น ๆ โดยได้มีการจัดอบรมวิทยากรที่ปรึกษารวม 2 รุ่น ในปี 2549 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 130 คน และ จัดอบรมผู้ตรวจประเมินรางวัล เพื่อสร้างผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสามารถในการตรวจประเมินรางวัล คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในจำนวนที่เหมาะสม โดยได้มีการจัดอบรมผู้ตรวจประเมินรางวัล 1 รุ่น ในปี 2549 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 20 คน

3. การสร้างหน่วยงานนำร่อง ในปี 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้คัดเลือกส่วนราชการนำร่อง 2 ส่วนราชการ ได้แก่ กรมการคลังภายใน และกรมสุขภาพจิต เพื่อส่งเสริมการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้ ซึ่งส่วนราชการทั้งสองได้ทำการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมกับวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงตนเองเบื้องต้นแล้ว

4. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ การออกจดหมายข่าวฉบับพิเศษของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เน้นเนื้อหาเฉพาะเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดทำเอกสารเผยแพร่ใน โอกาสที่สำคัญต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Website ของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น นอกจากนี้ได้มีการจัดประกวดตราสัญลักษณ์ (Logo) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเตรียมการรองรับการประชาสัมพันธ์โดยมีสัญลักษณ์ของความภาคภูมิใจในเรื่องนี้ด้วย รวมถึงการเตรียมวิดิทัศน์เกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อประกอบการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ต่อไป

5. การสร้างกลไกในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความพร้อมภายในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จะรองรับการดำเนินการเรื่องต่อไป จึงมีแนวทางที่จะดำเนินการตามทิศทาง และวิธีการที่กำหนด ได้แก่ การจัดโครงสร้างภายในเพื่อรองรับการดำเนินงาน การส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการ การตรวจประเมินเพื่อให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดประเภทรางวัลพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการกำหนดมาตรฐานที่ยอมรับได้ในการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับส่วนราชการ

6. การเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจ โดยที่ผลจากการดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน และมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. จะได้ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวทางการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมที่ผูกกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ต่อไป

7. การกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำหรับส่วนราชการต่างๆ ในปี 2549 ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดเลือกสำหรับส่วนราชการต่าง ๆ (กรม จังหวัด และมหาวิทยาลัย) ซึ่งปรากฏว่ามีส่วนราชการที่เลือกตัวชี้วัดนี้ 114 ส่วนราชการ (37 กรม 37 จังหวัด และ 40 มหาวิทยาลัย)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของข้าราชการตำรวจ

เพื่อให้มีการพัฒนาแบบทั่วทั้งองค์กรจึงมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นมาตรฐานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดำเนินการตามกลวิธีที่สำคัญ ดังนี้

1. มีแนวทางการขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีแผนและคู่มือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด มีแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย มีแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ดำรวจ
2. มีการบริหารจัดการ เน้นการบูรณาการร่วมกัน และเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ตัวชี้วัดตามเอกสารงบประมาณ และตัวชี้วัดหลักทั้งระยะสั้นและระยะยาว มาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
3. การพัฒนาศักยภาพของ CPI Team และบุคลากรของหน่วยงานในสังกัด และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ และสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ PMQA อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าประสงค์โดยรวมขององค์การ

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. การทบทวนและปรับปรุงรายงานผลการดำเนินงานของปี 2549 (ตามตัวชี้วัดฯปี 2550) ให้เป็นข้อมูลปัจจุบัน ทั้งนี้การทบทวนดังกล่าวจะใช้เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2
2. การประเมินองค์การ ด้วยตนเองรอบแรก ส่วนราชการจะดำเนินการประเมินเป็นรายหมวด โดยให้ส่วนราชการนำแบบประเมินองค์การด้วยตนเองตามมาตรฐานที่กำหนด (Checklist) ตามแบบฟอร์มที่ 2 มาใช้ ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการนำรายงานผลการดำเนินงานที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดเมื่อปี พ.ศ.2550 รวมถึงโอกาสในการปรับปรุงที่ส่วนราชการได้ดำเนินการแล้วจนถึงปัจจุบัน (ณ วันที่ประเมิน) มาประกอบการประเมินด้วย ซึ่งผลจากการประเมินนี้จะทำให้ทราบถึงสถานะของส่วนราชการว่ามีจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงอย่างไร (ผลคะแนนจะได้มาจากการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้)
3. การจัดประชุมชี้แจงผู้บริหารครั้งที่ 1 เพื่อให้ผู้บริหารทราบสถานะขององค์การ และสนับสนุนให้การดำเนินการปรับปรุงองค์การ
4. ส่วนราชการนำโอกาสในการปรับปรุงที่ได้จากข้อ 2 ไปดำเนินการปรับปรุงองค์การด้วยการบูรณาการเข้ากับแผนงานโครงการประจำที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นโครงการที่ไม่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
5. การจัดประชุมชี้แจงผู้บริหารครั้งที่ 2 เพื่อรายงานผลการดำเนินการปรับปรุงองค์การที่ได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง รวมทั้ง ข้อเสนอในการประเมินองค์การในแต่ละหมวดที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
6. การประเมินองค์การ ด้วยตนเองรอบที่ 2 ให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองตามมาตรฐานที่กำหนด (Checklist)

7. นำผลคะแนนการประเมินฯ ไปจัดทำกราฟระดับคะแนนการประเมินองค์การด้วยตนเอง
8. วิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง
9. จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

เมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้นครบในทุกชั้นตอนแล้ว ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ นำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้เสนอต่อคณะกรรมการติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ต่อไป ส่วนระดับ บช./บก. ในสังกัด สง.ผบ.ตร. ดำเนินการเช่นเดียวกับตำรวจโดยนำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ เสนอต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอตำรวจต่อไป เมื่อได้ดำเนินการเสร็จสิ้นครบในทุกชั้นตอนแล้ว ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ นำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้เสนอต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ต่อไป ส่วนระดับ บช./บก. ในสังกัด สง.ผบ.ตร. ดำเนินการเช่นเดียวกับ ตร. โดยนำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ เสนอต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอตำรวจต่อไปขั้นตอนการดำเนินการ (PMQA)

การดำเนินงาน

1. ส่งผู้แทนตำรวจเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อประชุมชี้แจง และฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการวางแผนปรับปรุงองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของตำรวจให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดตำรวจ
2. ส่งคณะทำงาน PMQA ของตำรวจเข้ารับการอบรม ของ สำนักงาน ก.พ.ร.
3. ส่งเอกสารและแผ่นซีดีการดำเนินการ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้ทุกหน่วยในสังกัดตำรวจมีหนังสือแจ้งแนวทางปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่ 12 : PMQA ให้หน่วยในสังกัดตำรวจทราบและถือปฏิบัติ
4. ส่งผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวดเข้าร่วมคลินิกให้คำปรึกษาการดำเนินการตามตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ PMQA ให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดตำรวจและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของตำรวจ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของข้าราชการตำรวจ ได้ดำเนิน โครงการตามสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงาน เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำกับ

ดูแลตนเองที่ดี โดยดำเนินการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรมรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีจริยธรรมและธรรมาภิบาล ประพฤติตนต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบแล้วบุคลากรในองค์กรต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และธรรมาภิบาลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนเองของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้รับบริการอย่างซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติ เป็นธรรม รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้องค์กรดำเนินการในทางที่มีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดี ดังคำกล่าว “การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553)

แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 - 2564

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ.2555-2564 (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553) ไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ ซึ่งตำรวจภูธรจังหวัดชุมพรจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์นี้ด้วย ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุก ของประชาชน” หมายถึง ตำรวจมืออาชีพ ต้องเป็นข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ ความสามารถ รู้ลึก รู้รอบ รู้จริง ในงานที่ทำและต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง อดทน เสียสละ ต้องขยัน และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่สุดต้องตระหนักเสมอว่า เป้าหมายการทำงานของตำรวจคือความผาสุกของประชาชน

ค่านิยมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ค่านิยม (Core Values) หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้องเหมาะสม ดึงงาม สมควรประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคลากรในองค์กรยึดถือและประพฤติปฏิบัติตาม อันได้แก่

1. สมรรถนะ (Competency)
2. สุจริต เป็นธรรม (Overall Fairness)
3. ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented)
4. บริการด้วยใจ (Service Mind)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

สุจริตเป็นธรรม (Overall Fairness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส เสมอภาค เทียบธรรม สามารถตรวจสอบได้

ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ทั้งอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน

บริการด้วยใจ (Service Mind) หมายถึง การมีจิตสำนึกและให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจอย่างเท่าเทียมกัน

พันธกิจ

1. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะ ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. บังคับใช้กฎหมาย อำนาจความยุติธรรม ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล

3. รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและชุมชน และรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรให้เป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธา

4. ร่วมกันสร้างเครือข่ายชุมชนและองค์การทุกภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาของสังคม โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

5. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์การ

6. ปฏิบัติภารกิจและช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Direction Setting)

2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

3. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

4. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติพ.ศ. 2555-2564

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

เป้าประสงค์ 1.1 การกิจที่ได้รับมอบหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์ 1.2 ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

เป้าประสงค์ 1.3 มีระบบและกระบวนการที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ 1.4 มีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือพิเศษ รวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน

เป้าประสงค์ 2.1 สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์การตำรวจ

เป้าประสงค์ 2.2 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

เป้าประสงค์ 2.3 มีกระบวนการที่โปร่งใสมีมาตรฐาน

เป้าประสงค์ 2.4 บุคลากรและหน่วยงานมีคุณวุฒิ ยุทธโศปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือ
เครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

เป้าประสงค์ 3.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามา
มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง

เป้าประสงค์ 3.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามา
มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ

เป้าประสงค์ 3.3 กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการเข้ามา
มีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและเอกชน

เป้าประสงค์ 3.4 หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่าย
ภาครัฐ และภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

เป้าประสงค์ 4.1 การบริหาร โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เป้าประสงค์ 4.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงาน
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เป้าประสงค์ 4.3 กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ 4.4 ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่ และนำระบบเทคโนโลยี
มาใช้ในการบริหารจัดการ

มุมมองของ Balanced Scorecard ที่ประยุกต์เข้ากับระบบราชการของไทย (สำนักงาน ก.พ.ร.)

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และ
เป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้บริการที่มีคุณภาพ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
2. ยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
3. ยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
4. กำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ

คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ

ประสิทธิภาพการจัดการ (Manage Resources) ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้บริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผล องค์กร ต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) ต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ)

พัฒนาองค์กร (Capacity Building) จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านในบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

บริบทของตำรวจและตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร

ประวัติความเป็นมาของตำรวจไทย

พงศพัฒน์ ฉายาพันธุ์ (2537 : 17) จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์เก่าแก่ที่พบตำรวจเป็นข้าราชการหน่วยหนึ่ง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับพระราชสำนัก ถวายการรับใช้ใกล้ชิด เป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัยให้ถืออาวุธติดตัวในเวลาเข้าเฝ้าได้หน่วยเดียว ตำรวจสมัยกรุงสุโขทัยตรงกับ พ.ศ.1781-1893 สมัยนั้นพ่อขุนแต่ละองค์ปกครองกรุงสุโขทัย โดยใช้กระดิ่งแขวนไว้ที่ประตู เมื่อประชาชน

มีความเคียดแค้นก็จะไปสั่นกระดิ่งเพื่อขอความช่วยเหลือจากพ่อขุน จากการปฏิบัติเพื่อให้การช่วยเหลือประชาชนนี้ สันนิษฐานว่า ผู้ทำงานเป็นตำรวจผู้รับใช้ใกล้ชิดพ่อขุน ต่อมาในรัชสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ (พ.ศ.1991) แห่งกรุงศรีอยุธยา มีการรวบรวมจัดหมวดหมู่กฎหมายไทยและทรงตราระเบียบการปกครองบ้านเมือง เป็นจตุสดมภ์จัดตั้ง “กรมพระตำรวจ” มี 6 กรม ให้ตำรวจมีบรรดาศักดิ์และศักดินามีหน้าที่ถวายการอารักขาองค์พระมหากษัตริย์ทั้งในยามสงบในเขตพระราชฐาน เฝ้าตามประตูพระราชฐานหรือเมื่อเสด็จออกนอกพระราชฐานและยังมีหลักฐานในกฎหมายเทียรบาล ประชุม จดหมายเหตุสมัยกรุงศรีอยุธยา สรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของตำรวจสมัยกรุงศรีอยุธยา เช่น เป็นพนักงานลงพระอาญาตามรับสั่ง ถ้าโปรดให้ประหารชีวิตผู้ใด ก็มีหน้าที่คุมตัวผู้นั้นไป ส่วนหน้าที่ตรวจตราลาดตระเวนป้องกันโจรผู้ร้ายตามบ้านเรือนที่ห่างออกไปนั้น ประชาชนที่รวมกลุ่มกันเป็นหมู่บ้านให้เป็นหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านจัดลูกบ้านผลัดเปลี่ยนกัน ทำหน้าที่ตามกฎหมายลักษณะปกครองปิณฑศักราช 1114 สมัยกรุงธนบุรีและกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นถึงสมัยรัชกาลที่ 3 ตำรวจยังคงปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับตำรวจสมัยกรุงศรีอยุธยา พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ก่อนปราบดาภิเษก เคยทรงดำรงตำแหน่งเจ้ากรมพระตำรวจนอก สมัยพระเจ้ากรุงธนบุรี และพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว ก่อนเสวยราชย์ เคยทรงดำรงตำแหน่ง เจ้ากรมพระตำรวจ จึงพอสรุปได้ว่าตั้งแต่อดีตจนถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น เป็นระยะเวลาประมาณ 800 ปี ตำรวจไทยมีหน้าที่หลักในการถวายอารักขาองค์พระมหากษัตริย์ และรับสนองพระราชประสงค์โดยใกล้ชิด ไม่มีระบบใดถูกนำมาใช้เป็นพิเศษเพื่อให้เกิดความสงบในสังคม เป็นเพราะว่าสภาพสังคมในขณะนั้นไม่ค่อยมีปัญหาอาชญากรรมมาก

รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ ของบ้านเมืองพัฒนาถึงช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ระหว่างขนบธรรมเนียมประเพณีแบบเก่าของไทยกับวัฒนธรรมแบบใหม่ ซึ่งเริ่มหลั่งไหลเข้ามา ด้วยเหตุที่ประชากรเพิ่มขึ้น บ้านเมืองขยายตัวออกไป ถนนหนทางเพิ่มมากขึ้น ชาวต่างประเทศเดินทางมาค้าขาย เผยแพร่ศาสนา และตั้งหลักแหล่งเพื่อประกอบอาชีพจำนวนมาก ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง นำไปสู่ความไม่สงบในบ้านเมือง มีผู้ตั้งสมาคมลับ เรียกว่า “อั้งยี่” เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ใช้อิทธิพลข่มขู่ ทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกายและฆาตกรรม ก่อจลาจลบ่อย ๆ การแสวงหาอาณานิคมของอังกฤษและฝรั่งเศส การเข้ามามีอิทธิพลสภาพนอกอาณาเขต เป็นผลให้ระบบยุติธรรมของประเทศได้รับความกระทบกระเทือน อำนาจตุลาการถูกริครอบงำ ศาลไทยไม่สามารถตัดสินโทษได้ เกิดความวุ่นวายในประเทศตลอดเวลา ทรงมีพระราชดำริ ให้จัดตั้งกองตำรวจทำหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ

ในปี พ.ศ.2403 ทรงว่าจ้าง กัปตัน แชมมวล โจเซฟ เบิร์ต เอมส์ ชาวอังกฤษ มาบัญชาหน่วยงานตำรวจที่เรียกว่า “กองโปลิศคอนสแตเบิล” เมื่อถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า

เจ้าอยู่หัว ทรงปฏิรูปการปกครอง จัดองค์การ ทำหน้าที่บริหารประเทศใหม่ เรียกว่า “กระทรวง” และมีการขยายกองโปลิศ สร้างที่ทำการใหม่และตั้ง “โรงพักโปลิศสามแยกต้นประดู่” เมื่อปี พ.ศ. 2412 ทั้งยังได้ทรงตรากฎหมาย จักรเยียบข้อบังคับตำรวจที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านรักษาความสงบเรียบร้อยภายในบ้านเมือง อย่างมีระบบเป็นครั้งแรก มีข้อกำหนดเรื่องการบริหารงานบุคคล และอำนาจหน้าที่ของตำรวจไว้อย่างค่อนข้างสมบูรณ์ ตั้งแต่วิธีการเข้ารับราชการ ความประพฤติ ระเบียบวินัย การแต่งกาย การใช้อาวุธของตำรวจ นับเป็นยุคที่ตำรวจทำหน้าที่เป็นผู้รักษากฎหมายเพื่อความสงบสุขของบ้านเมืองและประชาชน เป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยอาศัยกฎหมายเป็นหลัก ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการปรับปรุงงานด้านตำรวจ ทั้งด้านการปฏิบัติและวิทยาการ มีการตั้งโรงเรียนพลตำรวจ ก่อตั้งโรงพยาบาลตำรวจ การรักษาความสงบเรียบร้อยในยุคนี้ได้รับอิทธิพลมาจากความคิดของกรมพลตระเวนในประเทศอังกฤษ เยอรมัน และญี่ปุ่น

ตำรวจไทยหลังยุคการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 นับตั้งแต่ 24 มิถุนายน 2475 “คณะราษฎร” ได้ยึดอำนาจเปลี่ยนแปลงการปกครอง อุดมการณ์ของคณะราษฎร ประการหนึ่งคือ รักษาความปลอดภัยในประเทศ ให้การประทุษร้ายต่อกันลดน้อยลง แต่ไม่มองเห็นความสำคัญของตำรวจมากนัก เพียงแต่ใช้ตำรวจเป็นเครื่องมือในการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือคำสั่งของคณะราษฎรที่ออกมาจนกระทั่งเกิดกบฏ “บวรเดช” เมื่อ พ.ศ. 2476 แล้ว จึงเห็นความสำคัญของกรมตำรวจในฐานะเป็นฐานอำนาจทางการเมือง จึงส่งพันตรีหลวงอดุลเดชจรัส ซึ่งเป็นทหารมาเป็นรองอธิบดีกรมตำรวจ (ต่อมาได้เป็นอธิบดีกรมตำรวจ) และโดยทหารจำนวนหนึ่งมารับราชการตำรวจด้วยองค์การ ตำรวจถูกใช้ไปในทางการเมือง โดยไม่ฟังเสียงสะท้อนหรือความต้องการของประชาชน มีการใช้กำลังตำรวจเข้ากวาดล้างนักการเมืองอย่างรุนแรงและเลียบขาด ส่วนที่ดีในการพัฒนาตำรวจยุคนี้ได้แก่ การสร้างสถานีตำรวจ บ้านพักข้าราชการตำรวจ มีการตั้งหน่วยตำรวจขึ้นหลายหน่วย เช่น หน่วยบินตำรวจ กองตำรวจน้ำ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน อาวุธยุทโธปกรณ์และยานพาหนะต่างๆ ได้รับการช่วยเหลือจากประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2500 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ทำรัฐประหารสำเร็จได้เป็นผู้นำประเทศ และในปี พ.ศ. 2502 ท่านได้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจอีกตำแหน่งหนึ่ง กรมตำรวจจึงตกอยู่ในฐานะเป็นฐานอำนาจทางการเมืองและเป็นเครื่องมือในการกวาดล้างฝ่ายตรงข้าม ทั้งอันธพาลและคอมมิวนิสต์อย่างกว้างขวาง จากช่วงที่กล่าวมาแล้วนี้ ในระยะเวลาต่อมาได้รับการยอมรับว่ามีผลดีต่อการพัฒนาประเทศในบางส่วน แต่สำหรับสถาบันตำรวจเกิดความเสียหายตามโครงสร้างและหน้าที่ที่ควรจะเป็น จะเห็นได้ว่านับตั้งแต่ยุคหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 สถาบันตำรวจซึ่งเดิมสังคมต้องการมีไว้เพื่อคุ้มครองรักษาคคนในสังคม โดยยึดหลักอุดมการณ์สากลที่ว่า เป็นผู้พิทักษ์ปกป้อง ได้ถูกคนหรือกลุ่มคนนำไปใช้เป็นฐานอำนาจและผลประโยชน์ของตนเอง ต่อมาประเทศไทยยังมีการปฏิวัติรัฐประหารอีกหลายครั้ง ทิศทางการปฏิบัติของตำรวจเน้นรูปแบบทฤษฎี

บังคับใช้กฎหมาย มีการเลือกปฏิบัติเอื้อประโยชน์ต่อผู้มีอำนาจ เป็นจุดอ่อนของสถาบัน ทำให้ตำรวจขาดความเชื่อถือจากคนในสังคม ภาพรวมของสถาบันและบุคลากรทั่วไปในสถาบันตกต่ำ จึงจำเป็นต้องอยู่ที่ตำรวจต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสภาวะแวดล้อม พัฒนาสถาบันตำรวจให้ดีขึ้น มีคุณค่าคู่กับสังคมในอนาคต

ความหมายและหน้าที่ของตำรวจ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานกระบี่แก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ณ อาคารใหม่ สวนอัมพร เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 9 เมษายน 2541 เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และภารกิจของตำรวจว่า

“ตำรวจมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองซึ่งนอกจากจะ หมายถึง การสอดส่องดูแลทุกข์สุขและแก้แค้นประชาชนอย่างใกล้ชิดแล้ว ยังหมายถึง การรักษาความศักดิ์สิทธิ์ถูกต้องของกฎหมาย รวมทั้งการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและผู้กระทำผิดด้วย หน้าที่ทั้งนี้ถือว่าสำคัญมาก ซึ่งหากกระทำได้ดีครบถ้วนก็จะเป็นความสำเร็จ ความดี ความเจริญอย่างยิ่งแก่ตัวตำรวจเองและสถาบันตำรวจไทย แต่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลสมบูรณ์ดังนั้น ไม่ง่ายนักเหตุเพราะเป็นงานหนักและยากยิ่ง จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความอดทนเสียสละเป็นอย่างสูง (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553 : หน้าปกใน)

“ตำรวจ” ตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมาย เรียกชื่อตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ตำรวจสันติบาล ตำรวจกองปราบ ตำรวจดับเพลิง ตำรวจน้ำ ตำรวจรถไฟ ตำรวจป่าไม้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

หน้าที่หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (Duties and Responsibility) หมายถึง หน้าที่การงาน (Function) ที่มอบให้ทำ และพันธะผูกพัน (Obligation) ที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ (ไพรัช รัตนนาม, 2546 : 21)

“ข้าราชการตำรวจ” หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และให้หมายความรวมถึงข้าราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติแต่งตั้งหรือสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการตำรวจโดยได้รับเงินเดือนจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐด้วย (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2547)

พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 บัญญัติไว้ว่า ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ

2. ดูแลควบคุมและกำกับกรปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
3. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา
4. รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย
7. ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ตาม (1) (2) (3) (4) หรือ (5) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดความผิดทางอาญาขึ้นสำหรับการกระทำใดเป็นการเฉพาะ และตกอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติตาม (3) (4) หรือ (5) จะตราพระราชกฤษฎีกาโอนอำนาจหน้าที่ตาม (3) (4) หรือ (5) เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความผิดทางอาญาดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วน ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือพนักงานเจ้าหน้าที่อื่นใดก็ได้ ในกรณีเช่นนั้น ให้ข้าราชการตำรวจและสำนักงานตำรวจแห่งชาติพ้นจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วน และให้ถือว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวเป็นพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ พนักงานสอบสวน หรือพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจชั้นผู้ใหญ่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

อำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจและโครงสร้างของสถานีตำรวจ

คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ 57/2553 ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง กำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ ตามที่คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ ในการประชุมครั้งที่ 2/2551 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2551 ได้มีมติเห็นชอบกำหนดลักษณะงานสำหรับบริหารงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานด้านบริหาร งานด้านป้องกันปราบปรามอาชญากรรม งานกฎหมายและสอบสวน และงานด้านความมั่นคงและกิจการพิเศษ โดยยุบงานด้านสืบสวนปราบปรามไปรวมกับงานด้านป้องกันปราบปรามอาชญากรรม นั้น ต่อมาคณะอนุกรรมการ ก.ต.ร. เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในการประชุมครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2552 และครั้งที่ 2/2552 เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2552 ได้มีมติอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งในงานด้านสืบสวนปราบปรามของสถานีตำรวจเป็นงานด้านป้องกันปราบปรามและงานสืบสวน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้

การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสอดคล้องกับลักษณะงานในความรับผิดชอบของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานีตำรวจเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจให้สอดคล้องกับโครงสร้างลักษณะงาน ดังต่อไปนี้

1. ให้ยกเลิกคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 655/2550 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2550 เรื่อง กำหนดอำนาจหน้าที่ของสถานีตำรวจ และหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ และคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 656/2550 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2550 เรื่อง การเรียกชื่อ และคำย่อของตำแหน่งในสถานีตำรวจ โดยให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งนี้แทน

2. โครงสร้างสถานีตำรวจ และการเรียกชื่อ หน้าที่ และคำย่อของตำแหน่งในสถานีตำรวจ

2.1 โครงสร้างสถานีตำรวจ

2.1.1 สถานีตำรวจที่มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่ง ผู้กำกับการ การเรียกชื่อตำแหน่งปรากฏตามโครงสร้างสถานีตำรวจ รูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2

2.1.2 สถานีตำรวจที่มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่ง สารวัตรใหญ่ การเรียกชื่อตำแหน่งปรากฏตามโครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4

2.1.3 สถานีตำรวจที่มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่ง สารวัตร การเรียกชื่อตำแหน่งปรากฏตามโครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ 5 และรูปแบบที่ 6

3. ลักษณะงานในสถานีตำรวจให้แบ่งงานในสถานีตำรวจนครบาลและสถานีตำรวจภูธร ออกเป็น 5 งาน กับ 1 หน่วยปฏิบัติการ คือ งานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานสืบสวน งานสอบสวน และ หน่วยปฏิบัติการพิเศษ โดยแต่ละงานมีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้คือ

งานอำนวยการ

1. งานธุรการและสารบรรณทั่วไปของสถานีตำรวจ
2. งานกำลังพล งานสวัสดิการของสถานีตำรวจ
3. งานการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. งานทะเบียนคนต่างด้าวและงานการขออนุญาตต่างๆ
5. งานการประชาสัมพันธ์
6. งานดูแลห้องประชุมและจัดการประชุม
7. งานงบประมาณ การเงิน พัสดุ พลาธิการและสรรพาวุธ
8. งานจัดการเรื่องเงินสินบน เงินรางวัล และเงินค่าตอบแทน
9. งานการจัดหาอาหารเลี้ยงดูผู้ต้องหา

งานป้องกันปราบปราม

1. งานการข่าว
2. จัดทำแผนที่ ระบบข้อมูลอาชญากรรม รวมทั้งการจัดทำระบบข้อมูล เป้าหมายที่อาจเกิดอาชญากรรม และระบบข้อมูลทางสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อการป้องกัน ระวัง ปราบปรามอาชญากรรม
3. งานควบคุมศูนย์วิทยุหรือการรับ - ส่งวิทยุของสถานีตำรวจ
4. งานจัดตั้งจุดรับแจ้งเหตุ จุดตรวจ จุดสกัด และกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันและปราบปรามมิให้อาชญากรรมเกิดขึ้น
5. งานจัดสายตรวจทุกประเภท
6. งานควบคุมแหล่งอบายมุข และการจัดระเบียบสังคม
7. งานปราบปรามการกระทำผิดตามประมวลกฎหมายอาญาและพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีโทษทางอาญา
8. งานปราบปรามผู้มีอิทธิพลและมือปืนรับจ้าง
9. งานพิทักษ์เด็ก เยาวชน และสตรี
10. งานปราบปรามผู้มีอิทธิพลเกี่ยวกับบ่อนการพนัน สถานบริการ และแหล่งอบายมุข
11. งานปราบปรามผู้มีอิทธิพลในการฮั้วประมูล และจัดขบวนการเสนอแข่งขันราคาในการประมูลงานของทางราชการ
12. งานปราบปรามจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับ ตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุ หรือบุคคล
13. งานตามกฎหมายว่าด้วยการจำหน่ายสุรา สถานบริการ โรงแรม ภาพยนตร์ โรงรับจำนำ อารูธรป็น การพนัน การขายทอดตลาดและการค้าของเก่า การเรียกรไ ร กิจการเทปและวัสดุ โทรทัศน์ รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่กฎหมายบัญญัติให้อำนาจไว้
14. งานฝึกอบรมประชาชน อาสาสมัคร เด็ก เยาวชน นักเรียน นิสิต นักศึกษา พนักงานรักษาความปลอดภัย ลูกเสือชาวบ้านสมาชิกไทยอาสาป้องกันชาติ ฯลฯ ที่เกี่ยวกับการป้องกันอาชญากรรม และรักษาความปลอดภัยเพื่อช่วยเหลือกิจการตำรวจ
15. งานคณะกรรมการการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ (กต.ตร.) ระดับสถานีตำรวจ
16. งานประชาสัมพันธ์ ชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชน ตลอดจนสร้างเครือข่ายการป้องกันอาชญากรรมในชุมชนและทุกภาคส่วนของสังคมในเขตพื้นที่ของสถานีตำรวจ
17. งานพัฒนากำลังพล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม

18. งานระบบงบประมาณที่เกี่ยวกับงานป้องกันปราบปราม
19. ตรวจสอบติดตามและประเมินผล วิจัยและพัฒนาการปฏิบัติตามนโยบายยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่างๆ ในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม
20. งานจัดกำลังร่วมในการถวายความปลอดภัยแด่องค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ ที่เสด็จพระราชดำเนินเข้ามาในพื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจ
21. งานจัดกำลังร่วมในการควบคุมความสงบเรียบร้อย กรณีมีเหตุพิเศษต่าง ๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี การชุมนุมประท้วง และอื่น ๆ
22. งานควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ความประพฤติและระเบียบวินัย
23. งานปฏิบัติหน้าที่หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน ให้มีอำนาจมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่อื่นได้ตามความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ต้องไม่เสียหายต่อหน้าที่การงานประจำ

งานจราจร

1. งานควบคุม ดูแล การจราจร
2. งานวางแผนจัดและควบคุมการจราจร ตลอดจนจัดทำแผนที่จราจรของพื้นที่รับผิดชอบ และของพื้นที่ที่มีการจราจรต่อเนื่องกัน
3. งานศึกษาเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลเกี่ยวกับการจราจร และนำวิทยาการต่าง ๆ มาใช้ในงานจราจร
4. งานให้ความรู้และการศึกษาอบรมแก่ข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติหน้าที่จราจร
5. งานสอดส่อง ตรวจตรา แนะนำ ให้ประชาชนผู้ใช้รถใช้ถนนปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับเกี่ยวกับการจราจร
6. งานเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร หรือข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการควบคุมจราจร
7. งานการส่งข้อมูลข่าวสาร หรือข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการป้องกันปราบปราม และส่งให้งานป้องกันปราบปราม
8. จัดการเบื้องต้นเมื่อเกิดอุบัติเหตุจราจร
9. เข้าระงับ ปราบปราม จับกุม สกั๊ดจับ รดต้องสงสัย หรือผู้กระทำความผิด
10. ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยแด่องค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ และนำเสด็จพระราชดำเนินในพื้นที่ของสถานีตำรวจ
11. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม ในการควบคุมความสงบเรียบร้อย กรณี มีเหตุพิเศษต่าง ๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี การชุมนุมประท้วง และอื่น ๆ

12. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม เพื่อทำการตรวจค้นจับกุม
งานสืบสวน

1. งานสืบสวนการกระทำความผิด ตามประมวลกฎหมายอาญา การกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีโทษทางอาญา และการปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
2. งานพัฒนากำลังพล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสืบสวน
3. งานสืบสวนหาข่าวและระบบข้อมูลอาชญากรรม
4. งานวางระบบการงบประมาณที่เกี่ยวกับงานสืบสวน
5. งานตรวจสอบติดตามและประเมินผล งานวิจัยและพัฒนาการปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและ โครงการต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาและเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานสืบสวนคดีอาญาที่เกิดขึ้น
6. งานสืบสวนหาข้อเท็จจริง และหลักฐานเพื่อทราบรายละเอียดของการกระทำความผิดที่เกิดขึ้นแล้ว
7. งานสืบสวนภายหลังจากรู้ตัวผู้กระทำความผิดทั้งที่เป็นคดีที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานีตำรวจ และกรณีจับกุมคนร้ายตามหมายจับของสถานีตำรวจอื่น เพื่อรู้แหล่งและรายละเอียด เพื่อให้มีการจับกุม
8. ดำเนินการเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสืบสวนโดยสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่โดยใกล้ชิดเพื่อประโยชน์ในการหาข่าว
9. ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยแด่องค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ และนำเสด็จพระราชดำเนินในพื้นที่ของสถานีตำรวจ
10. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม ในการควบคุมความสงบเรียบร้อย กรณีมีเหตุพิเศษต่าง ๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี การชุมนุมประท้วง และอื่น ๆ
11. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม เพื่อทำการตรวจค้นจับกุม
12. ประสานการปฏิบัติงานกับงานอื่นๆ ในสถานีตำรวจและหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดจริงจัง เพื่อให้ผลในการป้องกัน ระวัง ปราบปราม การกระทำความผิด
13. ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานสืบสวน

งานสอบสวน

1. งานสอบสวนในการกระทำความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา หรือการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีโทษทางอาญา และการปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

2. งานพัฒนากำลังพล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสอบสวนคดีอาญา

3. งานตรวจสอบติดตามและประเมินผล งานวิจัยและพัฒนาการปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษา และเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานสอบสวนคดีอาญาที่เกิดขึ้น

4. การวางแผนสอบสวนและส่งหมาย

5. ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยแด่องค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ และนำเสด็จพระราชดำเนินในพื้นที่ของสถานีตำรวจ

6. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม ในการควบคุมความสงบเรียบร้อย กรณีมีเหตุพิเศษต่าง ๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี การชุมนุมประท้วง และอื่น ๆ

7. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม เพื่อทำการตรวจค้นจับกุม

8. ดำเนินการสอบสวนคดีอุกฉกรรจ์หรือคดีสำคัญตามระเบียบและสอบสวนคดีอาญาทุกประเภท

9. เปรียบเทียบปรับการกระทำความผิดตามกฎหมาย

10. ประสานการปฏิบัติงานกับงานอื่น ๆ ในสถานีตำรวจ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดจริงจัง เพื่อให้เกิดผลในการป้องกัน ระวัง ปราบปรามการกระทำความผิด

11. ลงบันทึกประจำวันเกี่ยวกับคดี

12. ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือพนักงานสอบสวนเวรในการดำเนินการตามหน้าที่ โดยการควบคุมผู้ต้องหาออกนอกห้องควบคุมเพื่อฟ้อง ผัดฟ้อง ฝากขัง หรืออื่น ๆ

หน่วยปฏิบัติการพิเศษ

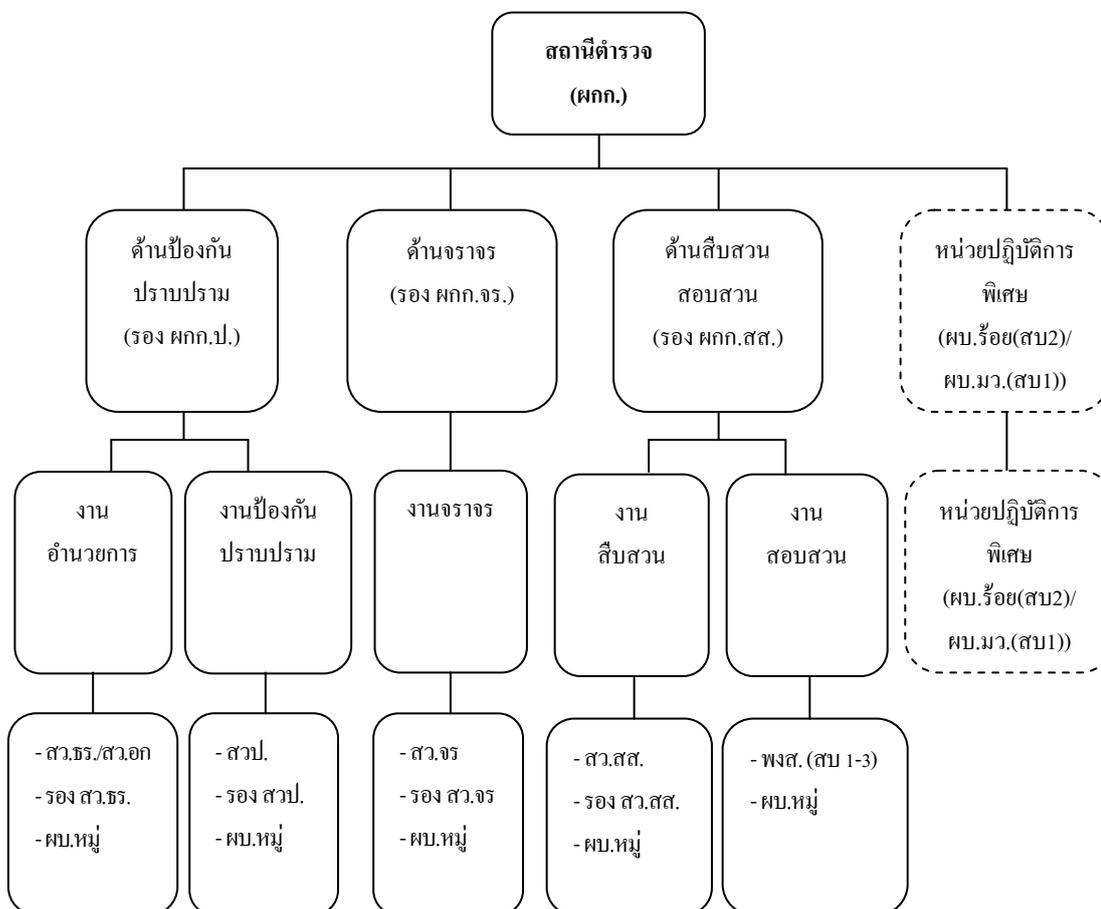
1. หาข่าวความเคลื่อนไหว และดำเนินการปราบปรามผู้กระทำความผิด หรือผู้ก่อการร้าย

2. ป้องกันปราบปรามการก่อความวุ่นวายในบ้านเมือง ได้แก่ การเดินขบวน การก่อวินาศกรรม และการจลาจล

3. ปราบปรามโจรผู้ร้ายสำคัญ ผู้มีอิทธิพล หรือที่มีกำลังเป็นกลุ่มบุคคล ตามโอกาสและความจำเป็น

4. ลาดตระเวน สํารวจตรวจตรา ตรวจสอบห้องที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภูมิประเทศและตัวบุคคลเพื่อความชำนาญ และเพื่อประโยชน์ในการสืบสวนหาข่าว
 5. ประชาสัมพันธ์ ชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ประชาชน ตลอดจนสร้างเครือข่ายการป้องกันอาชญากรรมในชุมชน และทุกภาคส่วนของสังคมในเขตพื้นที่ของสถานีตำรวจ
 6. งานพัฒนากําลังพล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการป้องกันอาชญากรรม
 7. วางระบบงบประมาณที่เกี่ยวกับงานป้องกันปราบปราม
 8. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล วิจัยและพัฒนา การปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ
 9. พิจารณาสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานปฏิบัติการพิเศษดำเนินการจับกุมหรือดำเนินการจับกุมด้วยตนเอง
 10. ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยแด่องค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ และนำเสด็จพระราชดำเนินในพื้นที่ของสถานีตำรวจ
 11. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปรามในการควบคุมความสงบเรียบร้อย กรณีมีเหตุพิเศษต่าง ๆ เช่น การจัดงานตามประเพณี การชุมนุมประท้วง และอื่น ๆ
 12. ปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปราม เพื่อทำการตรวจค้นจับกุม
- โครงสร้างสถานีตำรวจตามคำสั่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 57/2553 (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553) ได้กำหนดไว้ 6 รูปแบบ ปรากฏตามรายละเอียดต่อไปนี้คือ
1. รูปแบบที่ 1 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานสูงมาก จะมีผู้กำกับการเป็นหัวหน้า มีรองผู้กำกับการ ทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านป้องกันปราบปราม รับผิดชอบงานอํานวยการ งานป้องกันปราบปราม ด้านจราจร รับผิดชอบงานจราจร ด้านสืบสวนสอบสวน รับผิดชอบงานสืบสวน งานสอบสวน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 โครงสร้างสถานีตำรวจ (รูปแบบที่ 1)

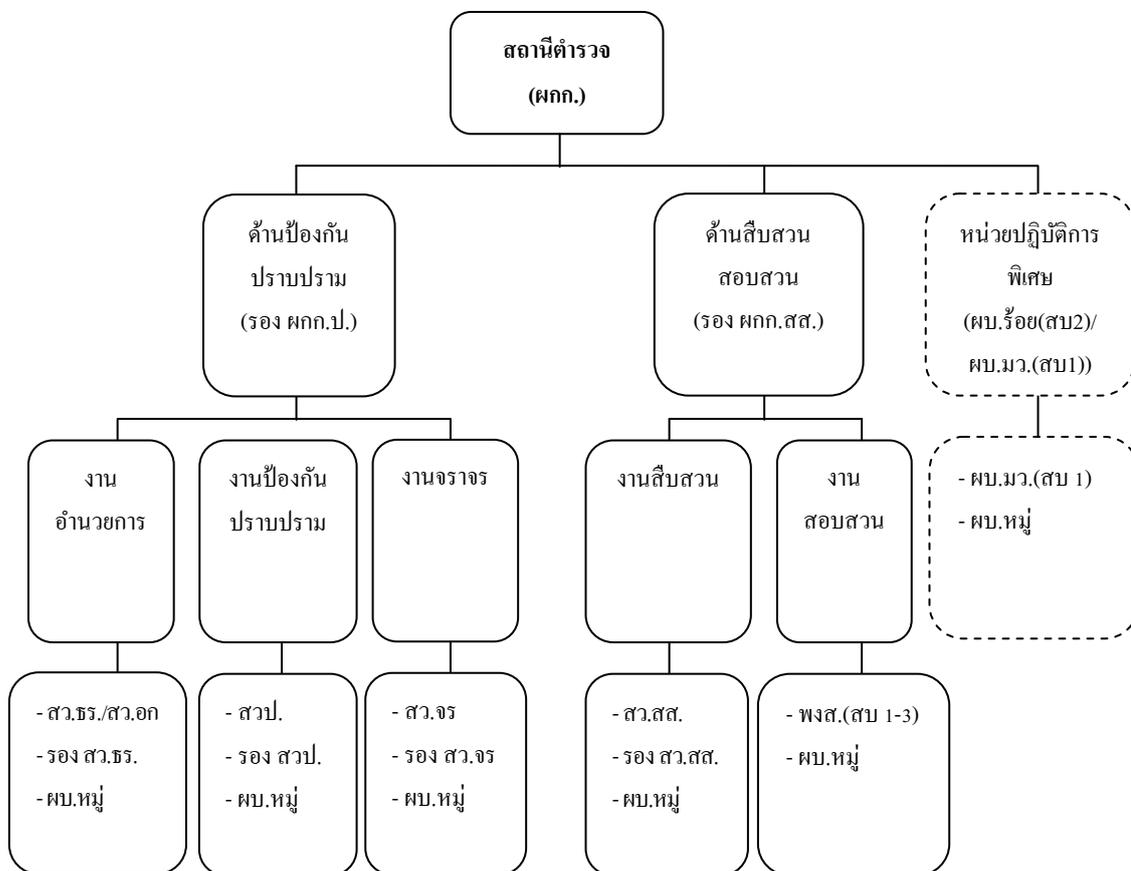


หมายเหตุ

1. รองผู้กำกับการป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวก งานป้องกันปราบปราม
2. รองผู้กำกับการสืบสวนสอบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน และงานสอบสวน
3. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็น

2. รูปแบบที่ 2 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานสูง จะมีผู้กำกับการเป็นหัวหน้า มีรองผู้กำกับการ ทำหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน 2 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านป้องกันและปราบปราม รับผิดชอบ งานอำนวยความสะดวก งานป้องกันปราบปราม งานจราจร และด้านสืบสวนสอบสวน รับผิดชอบ งานสืบสวน งานสอบสวน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ ดังภาพที่ 2.7

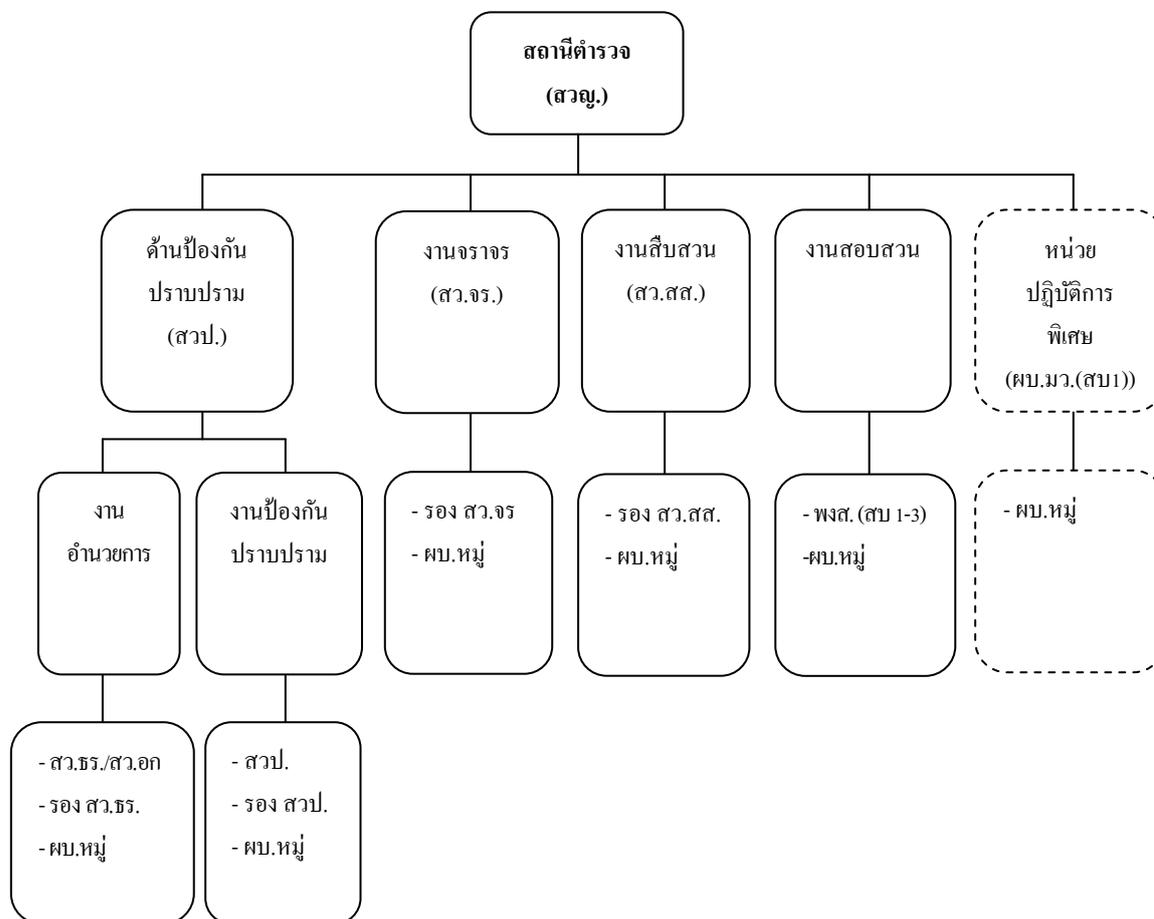
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างสถานีตำรวจ (รูปแบบที่ 2)



หมายเหตุ

1. รองผู้กำกับการป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม และงานจราจร
 2. รองผู้กำกับการสืบสวนสอบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน และงานสอบสวน
 3. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็น
3. รูปแบบที่ 3 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานรองลงมา จะมีสารวัตรใหญ่เป็นหัวหน้า แบ่งงานออกเป็น 4 งาน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ คือ งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานสืบสวน งานสอบสวน และ หน่วยปฏิบัติการพิเศษ ดังภาพที่ 2.8

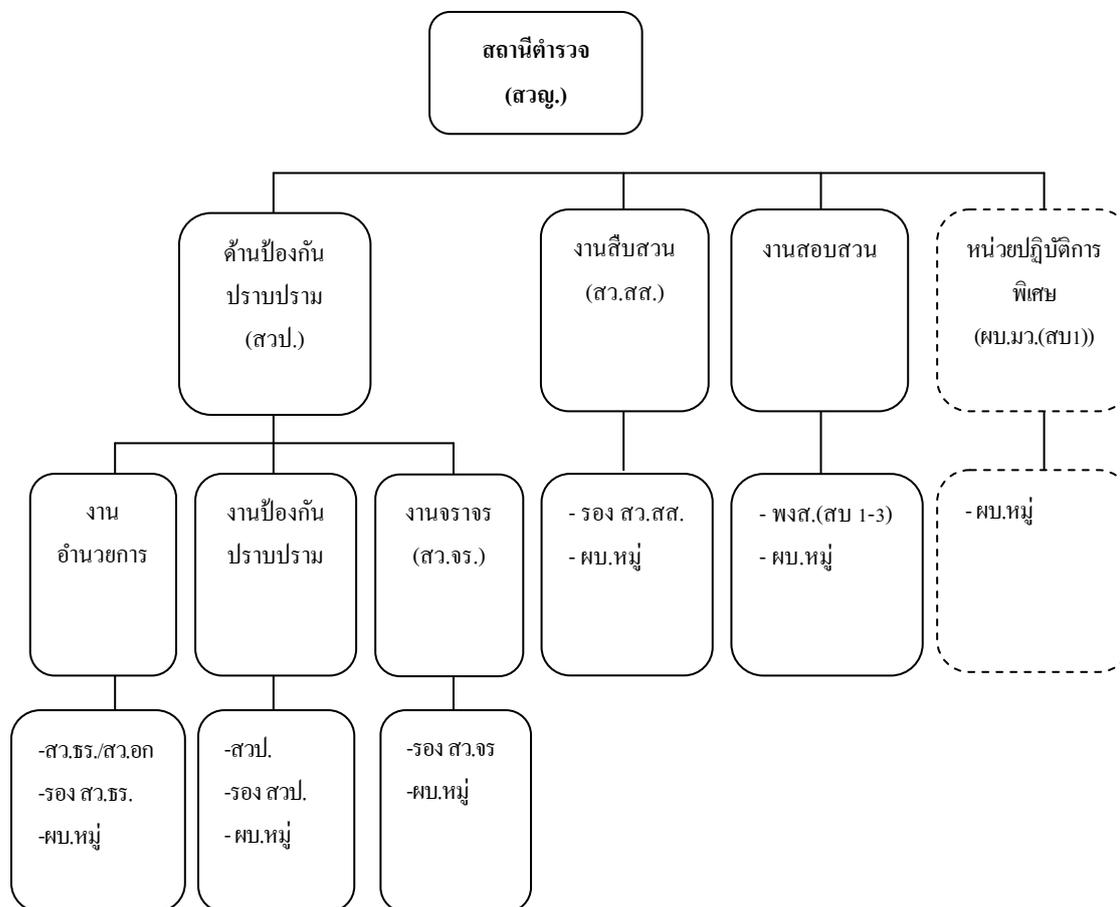
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างสถานีตำรวจ (รูปแบบที่ 3)



หมายเหตุ

1. สารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวก และงานป้องกันปราบปราม
2. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็น
4. รูปแบบที่ 4 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานรองลงมา จะมีสารวัตรใหญ่เป็นหัวหน้าแบ่งงานออกเป็น 3 ด้าน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ คือ งานป้องกันปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน และหน่วยปฏิบัติการพิเศษ ดังแผนภูมิที่ 2.9

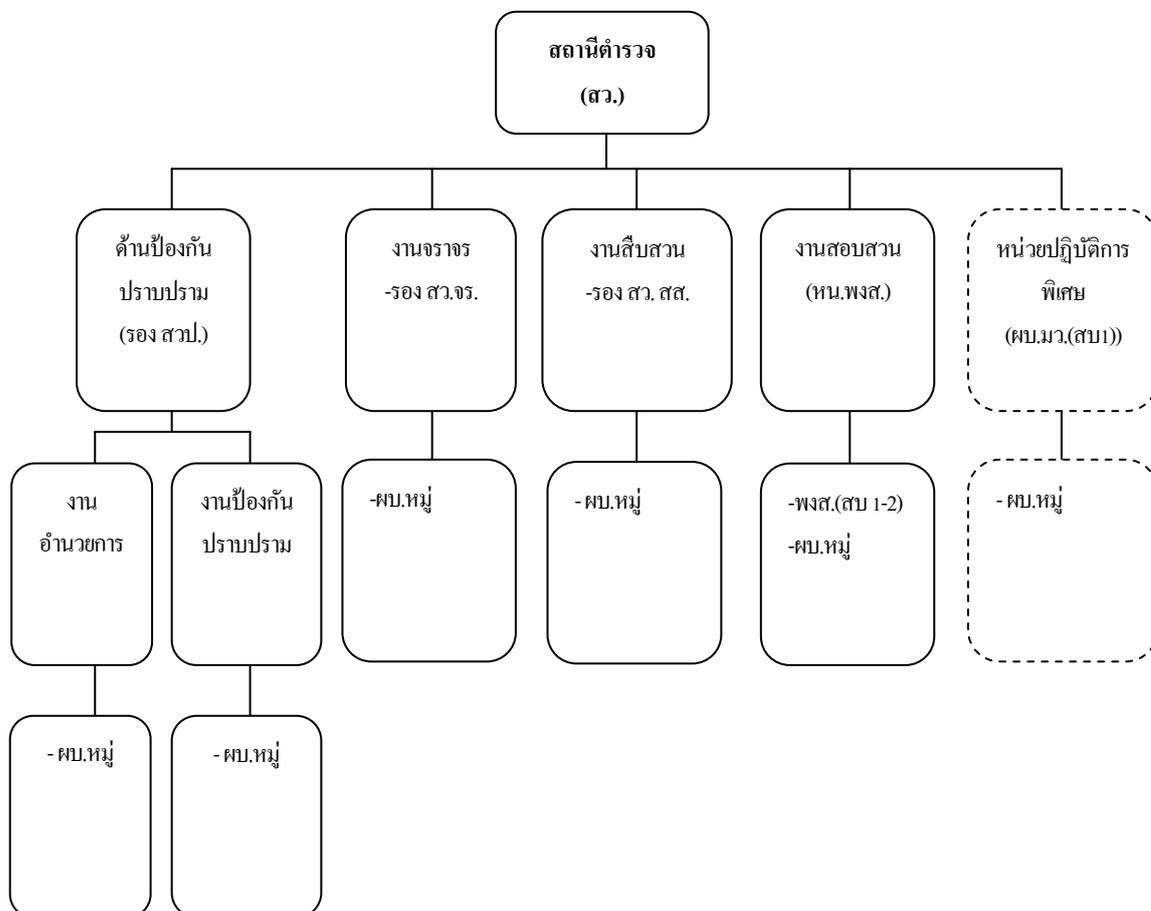
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างสถานีตำรวจ (รูปแบบที่ 4)



หมายเหตุ

1. สารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวก งานป้องกันปราบปรามและงานจราจร
2. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็น
5. รูปแบบที่ 5 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานน้อย จะมีสารวัตร เป็นหัวหน้า แบ่งงานออกเป็น 4 งาน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ คือ งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานสืบสวน งานสอบสวน และหน่วยปฏิบัติการพิเศษ ดังภาพที่ 2.10

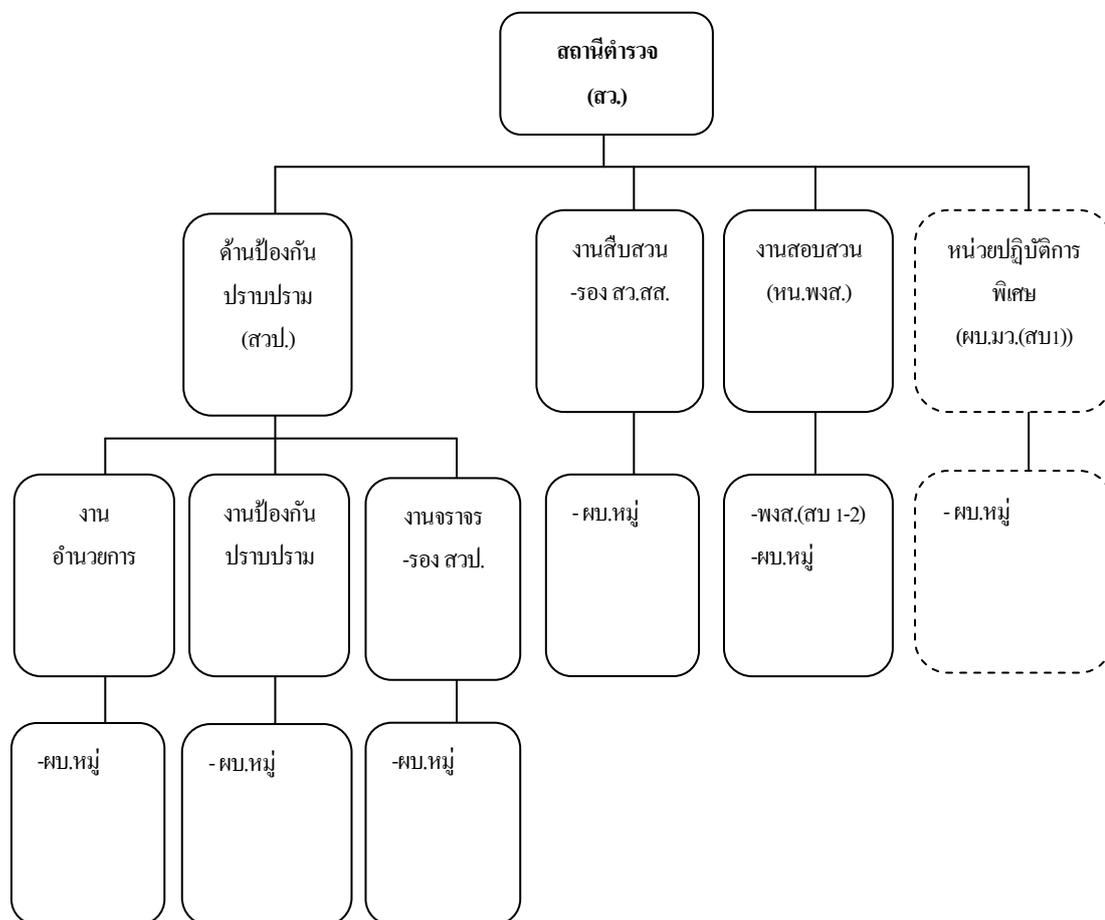
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างสถานีตำรวจ (รูปแบบที่ 5)



หมายเหตุ

1. รองสารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวก งานป้องกันปราบปราม
2. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็น
6. รูปแบบที่ 6 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานน้อยที่สุด จะมีสารวัตร เป็นหัวหน้า แบ่งงาน ออกเป็น 3 งาน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ คือ งานป้องกันปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน และ หน่วยปฏิบัติการพิเศษ ดังแผนภูมิที่ 2.11

ภาพที่ 2.11 โครงสร้างสถานีตำรวจ (รูปแบบที่ 6)



หมายเหตุ

1. รองสารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวก งานป้องกันปราบปราม
2. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็น

ตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร

สำหรับประวัติความเป็นมาของตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ได้ตั้งขึ้นเมื่อปีพุทธศักราชใดไม่ปรากฏชัด แต่ตามที่สืบค้นอนุมานได้ว่าเดิมตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร มีสถานที่ทำการอยู่บนชั้นสองของสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองชุมพร ซึ่งเป็นอาคารโรงเรียนครึ่งตึกครึ่งไม้ ต่อมาเมื่ออาคารได้ชำรุดทรุดโทรม ในปี พ.ศ.2519 จึงได้รับงบประมาณจากกรมตำรวจสร้างเป็นอาคารคอนกรีต 2 ชั้น และตำรวจภูธรจังหวัดชุมพรยังคงใช้สถานที่ ชั้นที่ 2 เป็นที่ทำการเช่นเดิม ต่อมาด้วยภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นตามความเจริญของบ้านเมือง กำลังพลได้รับการบรรจุเพิ่มขึ้นอีกทั้งยังมีภารกิจที่ต้องบริหารจัดการ

ด้านการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ยาเสพติด ผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ สำนักงานสอบสวนคดีอาญา และการประชุมข้าราชการตำรวจในปกครอง ทำให้สถานที่คับแคบและไม่สามารถขยายได้อีก เพื่อตอบสนองต่อการบริหารและการบริการประชาชนได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพจึงควรมีสถานที่ทำงานเป็นของตนเอง โดยในปี พ.ศ.2539 ได้ขออนุมัติใช้ที่ดินของศูนย์ราชการจังหวัดชุมพรและขออนุมัติงบประมาณก่อสร้างอาคารที่ทำการจากกรมตำรวจ ในระหว่างรออนุมัติงบประมาณ ในปี พ.ศ.2544 จังหวัดชุมพร ได้ก่อสร้างอาคารศาลากลางจังหวัดชุมพรขึ้นบริเวณศูนย์ราชการจังหวัดชุมพร ตำรวจภูธรจังหวัดชุมพรจึงได้ย้ายที่ทำการมารวมอยู่ด้วยโดยใช้พื้นที่ชั้นที่ 4 ของอาคารศาลากลางจังหวัดชุมพรชั่วคราว จนกระทั่งในปี พ.ศ.2546 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารของตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร และก่อสร้างแล้วเสร็จในเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2548 และได้มีพิธีเปิดอาคารอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2548 และใช้ปฏิบัติราชการมาจนกระทั่งปัจจุบันนี้

สภาพโดยทั่วไปของจังหวัดชุมพร เป็นจังหวัดที่อยู่ตอนบนสุดของภาคใต้ ตั้งอยู่ระหว่างเส้นละติจูด ที่ 10 องศา 29 ลิปดาเหนือ และเส้นลองจิจูดที่ 29 องศา 11 ลิปดาตะวันออก มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อ่าวไทย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดระนอง และสาธารณรัฐสังคมนิยมเมียนมาร์

มีเนื้อที่รวมทั้งหมดประมาณ 3.75 ล้านไร่ หรือ 6,010.849 ตารางกิโลเมตร

มีประชากรทั้งสิ้น ประมาณ 478,964 คน (สำรวจ ณ.วันที่ 31 ธันวาคม 2549 ครั้งล่าสุด)

ลักษณะภูมิประเทศ สภาพพื้นที่แบ่งเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ พื้นที่สูงและภูเขาสูงทางทิศตะวันตก พื้นที่ราบตอนกลางและที่ราบชายฝั่งทะเล พื้นที่ทางตะวันตกเป็นที่สูงและภูเขา ทิวเขาที่สำคัญคือ ทิวเขาตะนาวศรี ซึ่งเป็นพรมแดนทางธรรมชาติระหว่างประเทศไทยกับสาธารณรัฐสังคมนิยมเมียนมาร์ เป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร ไหลผ่านจังหวัดชุมพรที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำท่าตะเภา แม่น้ำหลังสวน เป็นต้น ถัดจากแนวที่สูงมาจากด้านตะวันออกเป็นที่ราบตอนกลางและที่ราบลุ่ม เป็นพื้นที่เกษตรกรรมที่สำคัญ มีที่ราบติดชายฝั่งทะเลอ่าวไทย ยาว 222 กิโลเมตร

ตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร มีข้าราชการตำรวจในสังกัดรวม 1,343 นาย ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตำรวจโดยเฉลี่ย ตำรวจ 1 นาย ต่อประชากร 357 คน ต่อพื้นที่ 4.42 ตารางกิโลเมตร

คำสั่งตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่ 200/2555 เรื่อง กำหนดลักษณะงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ปฏิบัติราชการแทน และรักษาราชการแทน ผู้บังคับการของตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ตามคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 57/2553

ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2553 และ ตามคำสั่งตำรวจภูธรภาค 8 ที่ 465/2554 ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2554 เรื่อง การกำหนดลักษณะงานของตำรวจภูธรภาค 8

เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็วมีประสิทธิภาพ เหมาะสมสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับลักษณะงานที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ ตำรวจภูธรภาค 8 กำหนด จึงกำหนดลักษณะงาน แนวทางการกำกับการบริหารราชการ การสั่งและปฏิบัติราชการแทนผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ปฏิบัติ ดังนี้

1. คำนิยาม

“กำกับการบริหารราชการ” หมายความว่า กำกับโดยทั่วไป ควบคุมกำกับดูแลติดตาม การปฏิบัติราชการและควบคุมการบังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี นโยบายและแนวทางการปฏิบัติราชการของนายกรัฐมนตรี คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 8 หรือผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร

“สั่งและปฏิบัติราชการแทน” หมายความว่า การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นใดตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรี ในฐานะผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร หรือผู้บังคับบัญชาข้าราชการตำรวจ

2. ลักษณะงาน

2.1 งานบริหาร ประกอบด้วย

- (1) งานนโยบายในภาพรวมของงานบริหาร
- (2) งานบริหารงานบุคคล งานวินัย และงานการลาในอำนาจผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร
- (3) งานนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท แผนปฏิบัติราชการ แผนประจำปี คำรับรองการปฏิบัติราชการ และแผนรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจนการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล วิจัยและพัฒนา การปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ
- (4) งานธุรการและสารบรรณ
- (5) งานงบประมาณ
- (6) งานการเงิน
- (7) งานพัสดุและพาณิชยกรรม ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และการวินิจฉัยปัญหาตามระเบียบดังกล่าว

(8) งานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ และคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ

(9) งานการศึกษา สร้างและพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน ระบบการเรียน การสอน ตลอดจนการฝึกอบรม สัมมนา คูงานหรือการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนงานเผยแพร่ความรู้ แนวทางปฏิบัติและการให้บริการทางวิชาการ

(10) งานสวัสดิการทั้งปวง เช่น ร้านค้าสวัสดิการ งานสหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุน และมูลนิธิต่าง ๆ

(11) งานประชาสัมพันธ์ และงานสถานีวิทยุกระจายเสียง

(12) งานการแพทย์และพยาบาล

(13) งานพัฒนาองค์กร การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ หรือหน่วยงานและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ

(14) งานการสื่อสาร โทรคมนาคม งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานพัฒนาโครงข่ายคอมพิวเตอร์

(15) งานรายงานของข้าราชการตำรวจที่ต้องหาก็คืออาญา คดีแพ่ง คดีล้มละลาย และคดีปกครอง

(16) งานอนุมัติข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร เดินทางไปราชการ และการปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการ

(17) งานฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ ตลอดจนงานพัฒนาการศึกษาอบรม การปรับปรุงหลักสูตร ระบบการเรียน การสอน การวัดผลและการประเมินผล

(18) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

(19) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมายและพิจารณาเสนอแก้ไข ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

(20) งานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2 งานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม

2.2.1 งานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ๑ (ปป ๑) ประกอบด้วย

(1) งานนโยบายในภาพรวมของงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและงานสืบสวนสอบสวน

(2) งานจัดระบบสายตรวจทุกประเภท งานจัดตั้งจุดรับแจ้งเหตุ จุดตรวจ จุดสกัด และมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันและควบคุม มิให้อาชญากรรมเกิดขึ้น

- (3) งานแผนและยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม งานตำรวจชุมชน การจัดระเบียบสังคมเพื่อป้องกันและควบคุมอาชญากรรมในภาพรวม
- (4) งานสืบสวนสอบสวนคดีอาญา การตั้งคดีอาญา และการออกคำสั่งแต่งตั้งพนักงานสืบสวนสอบสวนดำเนินคดีอาญาที่สำคัญ และงานคุ้มครองพยานในหน้าที่รับพิชชอบ
- (5) งานตามกฎหมายเกี่ยวกับการจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่มและสุรา สถานบริการ และประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 50 ลงวันที่ 15 มกราคม 2502
- (6) งานตามกฎหมายว่าด้วยอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน กฎหมายว่าด้วยภาพยนตร์และวีดิทัศน์ กฎหมายว่าด้วยโรงรับจำนำ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการขาดตลาดและการค้าของเก่า กฎหมายว่าด้วยการโรงแรม กฎหมายว่าด้วยการพนัน และกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการเรียไร
- (7) งานปราบปรามแหล่งอบายมุข สถานบริการ และบ่อนการพนัน ผิดกฎหมาย
- (8) งานปราบปรามการโจรกรรมรถยนต์ รถจักรยานยนต์
- (9) งานปราบปรามผู้มีอิทธิพลและมือปืนรับจ้าง (ปอร.)
- (10) งานปราบปรามการฉ้อราษฎร์และขัดขวางการเสนอหรือแข่งขันราคา ในการประมูลของทางราชการ
- (11) งานปราบปรามการกระทำผิดที่เกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง ภาษีอากร การคุ้มครองผู้บริโภค อาชญากรรมคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี
- (12) งานการข่าว และระบบข้อมูลด้านการป้องกันอาชญากรรม
- (13) งานตรวจสอบติดตามประเมินผล วิจัยและพัฒนา การปฏิบัติตามนโยบายยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม
- (14) งานสืบสวนข้อเท็จจริง งานร้องทุกข์หรือร้องเรียนต่าง ๆ หรือที่ปรากฏตามสื่อมวลชน หรือที่ผู้บังคับบัญชารับทราบด้วยตนเอง งานขอคุณหรือชมเชยการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่รับพิชชอบ
- (15) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมาย และพิจารณาเสนอแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- (16) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพรที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันอาชญากรรม หรืองานที่รับพิชชอบ
- (17) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2.2 งานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม 2 (ปป 2) ประกอบด้วย

- (1) งานปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่าและทรัพยากรธรรมชาติ
- (2) งานปราบปรามการกระทำผิดน้ำมันเชื้อเพลิง
- (3) งานปราบปรามการโจรกรรมสินค้าทางน้ำ
- (4) งานปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา
- (5) งานพิทักษ์เด็ก เยาวชน และสตรี
- (6) งานแผนและยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม
งานตำรวจชุมชน การจัดระเบียบสังคมเพื่อป้องกันและควบคุมอาชญากรรมในภาพรวม
- (7) งานปราบปรามและติดตามจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับในคดีค้างเก่า
- (8) งานคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ
- (9) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมาย และพิจารณาเสนอแก้ไขปรับปรุง
กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- (10) งานเด็ก เยาวชน ชุมชน อาสาสมัคร และมวลชนสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง
กับงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม
- (11) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพรที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกัน
อาชญากรรม หรืองานที่รับผิดชอบ
- (12) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.3 งานป้องกันปราบปรามยาเสพติด ประกอบด้วย

- (1) งานแผนและยุทธศาสตร์การป้องกันปราบปรามยาเสพติด
- (2) งานป้องกันปราบปรามยาเสพติดรายสำคัญ
- (3) งานสืบสวนสอบสวนคดียาเสพติด การส่งคดียาเสพติด การออกคำสั่งแต่งตั้ง
พนักงานสอบสวนดำเนินคดียาเสพติดรายสำคัญ และงานคุ้มครองพยานในหน้าที่รับผิดชอบ
- (4) งานพัฒนาระบบวิธีการสืบสวนคดียาเสพติด
- (5) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (6) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมายและพิจารณาเสนอแก้ไข ปรับปรุงกฎหมาย
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (7) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.4 งานความมั่นคง ประกอบด้วย

- (1) งานนโยบายในภาพรวมของงานกิจการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

- (2) งานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง งานชายแดน การข่าวด้านความมั่นคงและการป้องกันหรือระงับการก่อวินาศภัย
- (3) งานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ
- (4) งานนโยบายในภาพรวมของงานความมั่นคง ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (5) งานประสานงานกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน ศูนย์รักษาความปลอดภัยแห่งชาติ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สภากความมั่นคงแห่งชาติ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (6) งานรักษาความสงบเรียบร้อยเกี่ยวกับการเดินขบวน การชุมนุม การประท้วง และการนัดหยุดงาน
- (7) งานรักษาความสงบเรียบร้อยการเลือกตั้งและประสานงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- (8) งานประสานการตรวจสอบข้อมูลบุคคลต้องสงสัยการเดินทางเข้าออกราชอาณาจักร ข้อมูลทางคดี และการรับส่งข่าวสารตามสายงานตำรวจสากล
- (9) งานส่งผู้ร้ายข้ามแดน
- (10) งานโอนตัวนักโทษ
- (11) งานปราบปรามคนร้ายข้ามชาติและเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย
- (12) งานความร่วมมือทางอาญาระหว่างประเทศ
- (13) งานล่ามกรณีผู้แทนต่างประเทศเข้าเยี่ยมคารวะผู้บังคับบัญชาตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวกับคดีอาชญากรรมทั่วไปและอาชญากรรมข้ามชาติ
- (14) งานบรรเทาสาธารณภัย งานพัฒนาช่วยเหลือประชาชน
- (15) งานถวายความปลอดภัยในภาพรวม
- (16) งานถวายความปลอดภัยด้านการจราจร
- (17) งานตามโครงการพระราชดำริ
- (18) งานประสานงานกับหัวหน้านายตำรวจราชสำนักประจำ (สบ ๑๐) ในการถวายความปลอดภัยตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (19) งานรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ และสถานที่สำคัญที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- (20) งานจราจรและการบริการสังคมในภาพรวม
- (21) งานอำนวยความสะดวก ดูแลให้ความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว
- (22) งานอำนาจการ ควบคุม กำกับดูแลและสั่งการเกี่ยวกับการจราจร
- (23) งานตามกฎหมายว่าด้วยการจราจรทางบก และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจราจร

- (24) งานรวบรวมและรายงานสถิติคดีและสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (25) งานกิจการต่างประเทศและตำรวจสากล
- (26) งานศูนย์ปฏิบัติการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร (สปก.ภ.จว.ชุมพร) ที่เกี่ยวข้องกับงานความมั่นคง
- (27) งานตามกฎหมายว่าด้วยสัญชาติ กฎหมายว่าด้วยเนรเทศ กฎหมายว่าด้วยการจดทะเบียนการพิมพ์ กฎหมายว่าด้วยการส่งผู้ร้ายข้ามแดน
- (28) งานตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง กฎหมายว่าด้วยทะเบียนคนต่างด้าว
- (29) งานการก่อการร้ายสากล และต่อต้านการก่อการร้าย
- (30) งานมวลชนสัมพันธ์เพื่อความมั่นคงของชาติ
- (31) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวกับงานความมั่นคง
- (32) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมาย และพิจารณาเสนอแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (33) งานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.5 งานกฎหมายและสอบสวน ประกอบด้วย

- (1) งานนโยบายในภาพรวมของงานกฎหมายและสอบสวน
- (2) งานนิติกรรมสัญญาในส่วนที่ไม่อยู่ในหน้าที่ของงานอื่น
- (3) การทำความเข้าใจหรือความเห็นแย้งในคดีอาญาในหน้าที่ของผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ยกเว้นคดีที่ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ตั้งการไว้เป็นพิเศษ
- (4) งานนิติวิทยาศาสตร์ งานวิทยาการตำรวจ งานตรวจพิสูจน์หลักฐาน งานพิสูจน์เอกลักษณ์บุคคล และงานทะเบียนประวัติอาชญากร
- (5) พัฒนาระบบและวิธีการสอบสวน และคณะกรรมการส่งเสริมงานสอบสวน
- (6) งานธุรการเกี่ยวกับคดีอาญา การพิจารณาตั้งทนายว่าต่างและแก้ต่างคดีอาญา และหมายเรียกอาญา
- (7) งานธุรการเกี่ยวกับคดีแพ่งและคดีล้มละลาย การพิจารณาตั้งทนายว่าต่างและแก้ต่างคดีแพ่งและคดีล้มละลาย ตลอดจนการบังคับคดี โดยในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินคดีแพ่งและคดีล้มละลาย ให้มีอำนาจลงนามในใบแต่งตั้งทนายความหรือหนังสือมอบอำนาจเพื่อฟ้องคดีและแก้ต่างคดีหรือยื่นคำร้องเพื่อใช้สิทธิทางศาลทุกศาล ลงนามในใบมอบอำนาจเพื่อยื่นคำขอรับชำระหนี้หรือยื่นถอนคำขอรับชำระหนี้ ลงนามในใบมอบฉันทะ ลงนามในหนังสือมอบอำนาจยึดทรัพย์ ตลอดจนลงนามในเอกสารหรือหนังสืออื่นใดที่ใช้ในกระบวนการพิจารณาคดีชั้นศาลและในชั้นบังคับคดีจนเสร็จการ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีอำนาจพิจารณาคำเนิการอื่นใด เช่น การพิจารณาคำเนิการสั่งจ่ายเงิน

ค่าฤชาธรรมเนียมในการดำเนินคดี การรับเงินค่าฤชาธรรมเนียม ค่าเสียหาย ค่าทนาย การรับเงินส่งแบ่งจากการยื่นคำขอเฉลี่ยทรัพย์หรือจากการยื่นคำขอรับชำระหนี้ การยึดทรัพย์ การอายัดทรัพย์ การร้องขอตัดทรัพย์ การคัดค้านการขายทอดตลาด การยอมรับตามที่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้อง การถอนฟ้อง การประนีประนอมยอมความ การสละสิทธิ การใช้สิทธิในการอุทธรณ์ฎีกาคดี หรือการขอให้พิจารณาคดีใหม่

(8) งานธุรการเกี่ยวกับคดีปกครอง การพิจารณามอบอำนาจและลงนามในใบมอบอำนาจให้พนักงานอัยการหรือบุคคลอื่นดำเนินคดีปกครองแทนตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร หรือผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร รวมทั้งมอบอำนาจให้ดำเนินกระบวนการพิจารณาใดไปในทางจำหน่ายสิทธิ เช่น การยอมรับตามที่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้อง การถอนฟ้อง การประนีประนอมยอมความ การสละสิทธิ การใช้สิทธิ ในการอุทธรณ์หรือการขอให้พิจารณาคดีใหม่ ตลอดจนให้มีอำนาจในการรับเงินค่าฤชาธรรมเนียมและการรับเอกสารคืนจากศาล จนถึงการดำเนินการในชั้นบังคับคดีจนเสร็จสิ้น

(9) การลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง ความผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ การวินิจฉัยสั่งการผลการพิจารณาของคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ การลงนามในคำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ชดใช้ค่าสินไหมทดแทน และการดำเนินการอื่น ๆ ตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.2539 ประกอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.2539 การใช้มาตรการบังคับทางปกครอง โดยมีอำนาจออกคำสั่งยึดหรืออายัดทรัพย์และขายทอดตลาดทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ผู้ทำกระทำละเมิด การพิจารณาค่าอุทธรณ์คำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนและคำสั่งยึดหรืออายัดทรัพย์สิน และขายทอดตลาดทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ผู้กระทำละเมิด ตลอดจนการดำเนินการอื่น ๆ ตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ.2539

(10) พิจารณาการสละสิทธิหรือใช้สิทธิในการอุทธรณ์ การฎีกา หรือการขอให้พิจารณาคดีใหม่

(11) การพิจารณามอบอำนาจ และลงนามในหนังสือมอบอำนาจเพื่อมอบอำนาจให้พนักงานอัยการหรือบุคคลอื่นใด มีอำนาจดำเนินกระบวนการพิจารณาชั้นอนุญาโตตุลาการทุกชั้นตอนจนเสร็จการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการพิจารณาไปในทางจำหน่ายสิทธิ เช่น การยอมรับตามที่คู่ความเรียกร้อง การถอนข้อเรียกร้องประนีประนอมยอมความ หรือสละสิทธิใดๆ การยื่นคำร้องขอต่อศาลเพื่อบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ การรับเงินหรือเอกสารใด ๆ จากสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักกระงับข้อพิพาทและจากคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งรวมทั้งการแต่งตั้งตัวแทนช่วงเพื่อการเหล่านั้นด้วย

(12) งานประสานงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

(13) งานประสานงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

- (14) งานประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม และกระทรวงยุติธรรม
- (15) งานวิชาการและห้องสมุด
- (16) งานประสานงานรัฐสภา
- (17) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมายและพิจารณาเสนอแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (18) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (19) งานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.6 งานจเรตำรวจ ประกอบด้วย

- (1) งานในภาพรวมของงานจเรตำรวจ
- (2) งานการตรวจราชการ งานโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน งานฝึก
และประกวดการฝึก
- (3) งานร้องทุกข์หรือร้องเรียนที่ส่งมา หรือร้องต่อผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด
ชุมพร รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร หรือที่ปรากฏทางสื่อมวลชน ตลอดจนผู้บังคับบัญชา
ดังกล่าวได้รับทราบด้วยตนเอง
- (4) งานตรวจสอบข้อเท็จจริง การสืบสวนข้อเท็จจริงและการสอบสวน
การกระทำผิดวินัย กรณีที่มีการร้องเรียนกล่าวหาข้าราชการตำรวจ ลูกจ้าง การกระทำผิดวินัยประพฤตินิยมชอบ
หรือทุจริต
- (5) งานเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาการปฏิบัติตามนโยบาย ยุทธศาสตร์
แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- (6) งานตรวจสอบ แนะนำ ชี้แจงข้าราชการตำรวจและหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการระเบียบ วินัย ขวัญกำลังใจตามนโยบายของ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตำรวจภูธรภาค 8 และตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร
- (7) งานด้านสิทธิมนุษยชนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้าราชการตำรวจ
- (8) งานตรวจสอบภายใน
- (9) การปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการตำรวจ
- (10) งานประชุมในนามตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (11) งานพิจารณาปัญหาข้อกฎหมาย และพิจารณาเสนอแก้ไข ปรับปรุงกฎหมาย
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- (12) งานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศักดิ์ชัย อายุโย (2546) ศึกษาเรื่องภาพลักษณ์สำนักงานจเรตำรวจในทัศนะของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษา ภาพลักษณ์สำนักงานจเรตำรวจในทัศนะของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์สำนักงานจเรตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์สำนักงานจเรตำรวจในทัศนะของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษา การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับงานจเรตำรวจ ขึ้นอยู่กับภาพลักษณ์ของสำนักงานจเรตำรวจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05

ประมา ศาสตรระรุจิ (2550) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนและเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะ และคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสม และค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 - 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในด้านคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือ ไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิผลการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัยพบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

ชาญณรงค์ ขันประกอบ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดหนองคายส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือจากประชาชน ระดับการศึกษาและวัสดุอุปกรณ์ แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ ควรมีการเพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้สูงขึ้นและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ลักขณา เปล่งขำ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร มีความภาคภูมิใจในตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การกล้าเสี่ยงอันตรายและได้รับการสนับสนุนทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวน จำแนกตามอายุ รายได้ ระยะเวลาในการรับราชการ สถานภาพสมรส ไม่แตกต่างกัน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความภูมิใจในตนเอง และกล้าเสี่ยงอันตราย สามารถร่วมกันทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ได้ร้อยละ 35.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุรวุฒิ วัฒนฤกษ์ (2550) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยคือ

(1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

(2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริง ก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลักเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

(3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น

(4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนารวมทุกด้านและรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ

(5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้คุณค่า (Value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น และคำถามเช่นนี้เองนำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะ รวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่นนั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การหรือไม่

นันทพร สุกะพันธุ์ (2551) ทำการศึกษา สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้าช่วงชั้น พบว่า โรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สมศ. มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้โรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐาน สมศ. มีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 2) การมีวิสัยทัศน์ และการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สมศ. มีสมรรถนะที่สูงกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐานสมศ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

พรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีวิสัยทัศน์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมี ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สังวร ลีมรส (2552) ทำการศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวนศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน และเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของตำรวจฝ่ายสืบสวน กองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจนครบาล 1 ผลการศึกษา พบว่า 1. ตำรวจฝ่ายสืบสวนส่วนมาก มีอายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีสถานภาพสมรสแล้ว ประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี และมีรายได้ต่อเดือน 10,000-15,000 บาท 2. ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน พบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน กองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจนครบาล 1 ได้แก่ นโยบายควรมีความชัดเจน ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม ควรเพิ่มเงินค่าเลี้ยงชีพและงบประมาณในการหาข่าวให้มากยิ่งขึ้นควรมีการจัดพบปะสังสรรค์กันให้มากยิ่งขึ้นระหว่างทีมงาน และควรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน

สมนึก ลีมอารีย์ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1. ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาที่มีต่อ

สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่งบริการ ด้านมีจริยธรรม และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านตั้งสมรรถนะเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รุ่งนภา ไชยสิทธิ์ (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธร โพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 83.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 ผลการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร โพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย และการพัฒนาความสามารถของบุคคล ผลการศึกษาเรื่องปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร โพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และการปฏิบัติงาน โดยรวม ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร โพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์ทิศทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิทธิพงษ์ ศรีเลอจันทร์ (2553) ทำการศึกษา การสอบสวนที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 40(7) การสอบสวนเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญา และเป็นเงื่อนไขในการฟ้องคดีของพนักงานอัยการ การสอบสวนคดีอาญาของพนักงานสอบสวนจึงมีผลต่อการอำนวยความยุติธรรมทางอาญาเป็นอย่างมาก หากการสอบสวนกระทำด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรมตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 40 (7) แล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อการอำนวยความยุติธรรมทางอาญาในภาพรวม แต่จากการศึกษาพบว่า มีปัญหาข้อขัดข้องหลายประการทั้งปัญหาด้านกฎหมายและปัญหาด้านอื่นๆ ที่ทำให้การสอบสวนไม่เป็นไปตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญดังกล่าว จึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องดังกล่าวอันประกอบด้วยข้อเสนอแนะ

หลายประการ ดังเช่น การแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาเพื่อเพิ่มบทบาทของพนักงานอัยการให้มีส่วนร่วมในการสอบสวนคดีอาญาในบางกรณี, การกำหนดระเบียบหรือคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่วางแนวปฏิบัติให้พนักงานสอบสวนดำเนินการสอบสวนโดยถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น การแก้ไขปรับปรุงระเบียบหรือคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้ถูกต้อง เหมาะสม และมีความทันสมัย, การเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานสอบสวนหรือตำแหน่งอื่นๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติควรเป็นไปด้วยความโปร่งใสตามระบบคุณธรรม รวมถึงการกำหนดมาตรการในการส่งเสริมสิทธิ สวัสดิการ และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพราชการของพนักงานสอบสวน ทั้งนี้ เพื่อจูงใจให้การสอบสวนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ อันจะทำให้การสอบสวนเป็นมาตรการทางกฎหมายที่ช่วยอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน และสร้างความเป็นธรรมให้แก่สังคมสืบไป